

Katri Halme

## MYYMÄLÄN VARASTOKIERRON PARANTAMINEN

Liiketoiminta Rauma

Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

2011

# MYYMÄLÄN VARASTOKIERRON PARANTAMINEN

Halme, Katri  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma  
Toukokuu 2011  
Ohjaaja: Vahteristo, Ari  
Sivumäärä: 44

Asiasanat: lisäarvo, palvelutaso, vaihto-omaisuus, varastonhallinta

---

Opinnäytetyön aiheena oli myymälän varastokierron parantaminen. Työ tehtiin Rauman keskustan Alkolle kevään 2011 aikana. Teoriaosassa käsiteltiin asioita, joiden avulla varastokiertoa on mahdollista parantaa kuten myymälämarkkinointi, materiaalin ja varastojen hallinta, sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Kierron paranemisella taas saadaan vähennettyä sitoutuneen pääoman osuutta.

Tutkimusosassa laskettiin kuinka paljon varastokiertoa saataisiin parannettua prosentteina, kun valitut tuotteet tilataan laatikoittain rullakkojen sijaan. Toiset tutkittavat tuotteet sijoitettiin hyllyyn normaaleille hyllypakoilleen ja toiset jätettiin edelleen rullakoille. Laskut perustuivat tammikuun tilauseriin ja myyntiin. Maaliskuussa tämä toteutettiin käytännössä myymälässä. Tutkimustuloksissa vertaillaan näitä odotusarvoja, sekä toteutunutta varastokiertoa tutkittavien tuotteiden osalta.

Myös Alkon erityisasema otetaan huomioon, monopoliasemassa olevan yrityksen tulee toimia tasapuolisesti kaikkia tavarantoimittajia kohtaan. Alko ei itse voi markkinoida tuotteitaan. Kierron parantamiseksi tulee siis löytää muita metodeja, jotka voivat olla myynnin edistämistä lisäarvolla tai liittyä materiaalin ja varastojen hallintaan.

Tutkimuksesta käy ilmi, että yksittäisen tuotteen varastokiertoa on mahdollista saada parannettua huomattavastikin tilauseriä ja tiheyttä muuttamalla, ilman että asiakaspalvelu kärsii. Tämä tarkoittaa kuitenkin lisää työtä, koska tuotteita tulee kokoajan tarkkailla ja menekin mukaan syöttää tietojärjestelmään tietoa, jonka avulla ohjelmisto laskee tilausmäärät.

# IMPROVING STORAGE CIRCULATION IN STORE

Halme, Katri

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Logistics

May 2011

Supervisor: Vahteristo, Ari

Number of pages: 44

Keywords: added value, service level, inventories, storage management

---

The topic of this thesis was to improve the storage circulation in store. This was done to the Alko store central of Rauma during the spring 2011. In the theoretical part it was went trough things that can improve the circulation such as store marketing, management of storages and material, and produce added value to customer. Whit improved storage circulation the value of storages can also be reduced.

In the research part was count how much the circulation could be improved in percentages when the chosen products are ordered in smaller patches. Some of the researched products were placed to shelves and some were left to platform. The numbers are based on January's sales and order quantities. In March this was done in practise in the store. In the results is compared the expected values and actual circulation.

Also the special position of the Alko is taken under a consideration. Company in monopoly position must act evenly towards all of the suppliers. Alko can not advertise its products so to improve the circulation must other methods to be used. Those can be sales promotion whit added value or to be related to material and storage management.

Research reveals that the circulation of a product can be improved quite a lot by changing the order quantities and frequencies without causing significant damage to customer service. This also means more work, because products have to be monitored all the times and enter information to information system according to sales so that the system can count the order quantity.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 KAUPAN ARVOKETJU.....	6
3 PALVELUKONSEPTI.....	10
4 VÄHITTÄISKAUPAN VARASTOT.....	14
5 SITOUTUNUT PÄÄOMA.....	20
6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS .....	23
7 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY.....	25
8 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	30
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	40
LÄHTEET.....	42
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

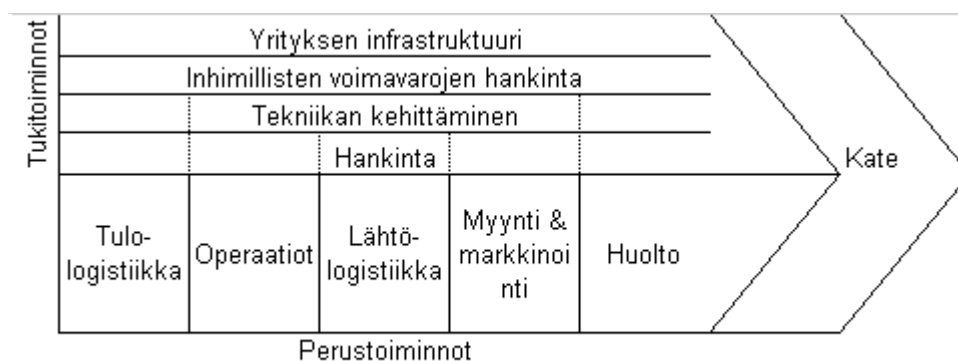
Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Rauman keskustan Alkon varastokiertoa, ja sen parantamista. Kiertoa voidaan pyrkiä parantamaan menekkiä lisäämällä. Menekkiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi myymäläpakkaukset, esillepanot, mainonta ja asiakaspalvelu. Myymälällä käytettävissä olevia resursseja ovat henkilökunta ja sen koulutus, tuotteiden saatavuus, sekä valikoimat. Näiden työvälineiden avulla halutaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille, lisätä myyntiä ja näin parantaa myös varastokiertoa.

Varastojen tehokas hallinta on toinen mahdollinen tapa parantaa kiertoa. Pohtimalla ja optimoimalla tuotteiden tilauseriä ja saapumistiheyttä vastaamaan kulutusta, päästään ylimääräisestä varastoinnista. Vaikka sanotaakin että ”viini paranee vanhetessaan” eivät varastot tuota lisäarvoa ja niinpä ne sitovat yrityksen pääomaa turhaa. Ainoastaan järkevä puskurivarasto auttaa turvaamaan asiakaspalvelua. Varastokierron parantaminen on taloudellista yritykselle, koska tällöin saadaan sitoutuneen pääoman osuus laskemaan. Kierron nopeuttaminen ei saa kuitenkaan tapahtua palveluasteen kustannuksella, jolloin tavara päästetään loppumaan, joka taas heikentää asiakaspalvelua. Näiden kahden muuttujan välille tulisi löytää tasapaino.

## 2 KAUPAN ARVOKETJU

### 2.1 Lisäarvo

Lisäarvoajattelu on saanut alkunsa Michel Porterin vuonna 1985 luomasta arvoketjumallista, jonka avulla pystytään tunnistamaan kilpailuetu. Arvoketju malli koostuu perus- ja tukitoiminnoista, kuva 1. Mallin mukaan kilpailuetu saavutetaan arvotoiminnoilla, kun ne saadaan aikaiseksi joko paremmin tai halvemmalla kuin kilpailijat, eli tuotettu lisäarvo on suurempi kuin sen tuottamisesta aiheutuneet kustannukset. Toiminnot aiheuttavat yrityksen kustannukset ja tuovat hyödykkeeseen myös asiakkaan kaipaaman arvon. (Sakki 2009, 15.)



Kuva 1. Porterin arvoketjumalli. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2010.)

Pelkkä kustannusten pienentäminen ei kuitenkaan ole arvoketjun tavoite, vaan pyritään maksimoimaan asiakkaan kokema lisäarvo. Toisin sanoen yritys on onnistunut kun sen toiminnan tuloksena tuote saa lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Rahavirran kannalta katsottuna ketju pyrkiikin vapauttamaan kuluttajilta tulevat tuotot mahdollisimman nopeasti arvoketjun käytettäväksi, jolloin saadaan nopeutettua kassavirtaa. Kun yritykset toimivat arvoketjussa tiiviissä yhteistyössä ja jakavat tarvittavan ammattitaidon keskenään, voidaan tuotteen kustannusrakenteeseen vaikuttaa aina suunnitteluvaiheesta ja raaka-ainevalinnoista lähtien. (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen. 2005, 26.)

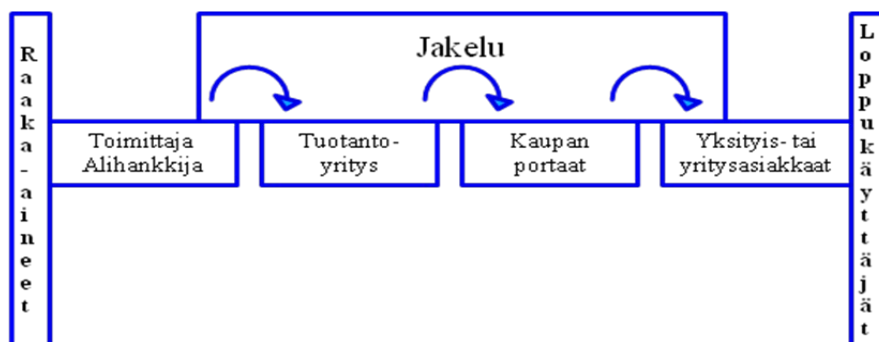
Kauppaliikkeissä tuotteille ei näyttäisi tapahtuvan minkäänlaista jalostumista, mutta kaupassa tuotteet puretaan kuljetuspakkauksista, hinnoitellaan ja asetetaan asiakkaiden saataville. Nämä toiminnot tuovat asiakkaalle lisäarvoa ajansäästönä, ja pätee sekä itsepalvelu-, että palveluliikkeissä. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 55.)

## 2.2 Arvoketju

Arvoketjussa tuotteen valmistukseen osallistuvat yritykset tuovat jokainen hyödykkeeseen oman osansa, lisäten näin tuotteen arvoa, sen jalostuessa raaka-aineista valmiiksi hyödykkeiksi. Ketjun yksittäisiä vaiheita voivat olla esimerkiksi hankinta, tuotekehitys ja markkinointi. Vaiheet siis lisäävät tuotteen arvoa, mutta tuovat samalla yritykselle kustannuksia. (Sakki 2009, 14.)

Ketju saa alkunsa asiakkaan kokemasta tarpeesta ja päättyy kun tarve on tyydytetty. Arvoketju koostuu samoista tekijöistä kuin yrityksen jakeluketju tai supply chain eli yrityksistä ja toiminnoista, jotka ovat raaka-aineiden ja loppukäyttäjien välissä. Perinteisesti jokainen yritys on ajanut vain omaa etuaan, jolloin oman yrityksen saadessa säästöjä siirtyvät kustannukset ketjussa edelliselle tai seuraavalle yritykselle. (Haapanen ym. 2005, 23-25.)

Nykyisen ajattelumallin mukaan pyritään pääsemään eroon päällekkäisyyksistä, hankkimaan osaamista kaikilta osa-alueilta ja hallitsemaan ketjua kokonaisuutena. Ketjun hallinta tunnetaan myös nimellä Supply Chain Management, SCM. Nykyään kilpaa saatetaankin käydä kokonaisten ketjun kesken, yksittäisten yritysten sijaan. Tekniikan kehittyminen ja informaatioteknologia ovat edesauttaneet SCM:n syntyä, mutta siihen on myös myötävaikuttanut nopea kansainvälistyminen. (Sakki 2009, 12; Haapanen ym. 2005, 25.)



Kuva 2. Jakeluketju (mukaillen Haapanen ym. 2005, 24).

Karrus muistuttaa teoksessaan Logistiikka, kuinka arvoketjun eri toimijoilla on eri näkemykset ketjusta ja toimijoiden rooleista. Yleisesti ottaen tämä tarkoittaa, että jokainen toimija näkee itsensä solmukohdassa, edellisen ja seuraavan vaiheen välissä. Todellisuudessa asiakkaat eli markkinat määräävät kenen tuotteita he ostavat ja mistä, ja vaikuttavat näin valmistajan ja tukkurin asemaan. Elektronisen kaupankäynnin kasvaessa näyttäisi siltä, että perinteiset osto- ja jakeluketjut ohitetaan yhä useammin tarjonta- kysyntäketjussa. (Karrus 2003, 15-16.)

Tekniseltä kannalta katsoen arvoketjujen teknologia ei ole sitä, mitä se voisi olla ja, johon olisi mahdollisuus tällä hetkellä saatavilla olevalla tekniikalla. Tekniikan kehittämislle ja soveltamiselle arvoketjussa on suuri tarve. Johtavassa asemassa olevat henkilöt yrityksissä ovat sitä mieltä, että heidän jakeluketjunsu suoritukset kärsivät laadukkaan tiedon huonosta kulusta. Suhteellisen uusi keksintö, RFID (Radio-frequency identification), on tehostanut jakeluketjujen toimintaa huomasti, vaikka tunnistesensoreiden käyttö ketjussa ei ole uutta. (Kuglin & Hood 2009, 13, 36.)

### 2.3 Efficient Consumer Response (ECR)

ECR:n tavoitteena on tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle päivittäistavarakaupassa. ECR:ssä valmistajat ja jakelijat tekevät tiivistä yhteistyötä ja pyrkivät näin vähentämään kustannuksia ja tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Varsinaista vakiintunutta suomennosta termille ei vielä ole käytössä, mutta mahdollisia nimityksiä ovat *kysyntälähtöinen hankintayhteistyö* tai *asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta*. (Finne & Kokkonen 2005, 147–148.)



ECR on saanut alkunsa Yhdysvalloissa 1990-luvun alussa. Tästä huolimatta kyseessä ei ole uusi keksintö, vaan pikemminkin vanhoja johtamismalleja, kuten Total Quality Management, Lean ja Quick Response, on sovellettu kaupan alalle sopiviksi. Tärkeä työväline ECR:ssa on toimintolaskenta (ABC) ja sen kautta toimintojohtaminen (ABM). ECR-toiminnan mallin vahvuutena voidaan nähdä se että, se on keskittynyt vain yhteen alaan, mutta on kuitenkin hyvin laaja. Pyrkimyksenä ei ole yksittäisen toimijan, vaan koko ketjun toiminnan parantaminen ja yhteistyön kehittäminen. Asiakkaan tärkeys ECR:ssa erottaa sen muista logistiikkapainotteisista strategioista, jotka myös tähtäävät arvoketjun kehittämiseen. (Finne ym. 2005, 157-158.)

Koko ECR-tarjontaketjun suunnittelun lähtökohta on kuluttajan tarpeet ja toiveet, jossa tärkeää on laadukkaat tuotteet ja toiminta. Pyrkimyksenä siis on tiivis yhteistyö, jonka avulla halutaan optimoida koko ketjun varastot ja saatavuus, jolloin voitaisiin päästä eroon ylimääräisistä kustannuksista ja ajan hukasta. ECR pyrkii myös karsimaan turhat toiminnot ja prosessit analysoimalla tuottaako kyseinen toiminto lisäarvoa. Asiakaslähtöinen, joustava, täsmällinen, mahdollisimman pitkälle automatisoitu ja paperiton tarjontaketju ilman häiriöitä voitaisiin nähdä ECR:n tavoitetilana. ”Asiakkaan kokemaa lisäarvoa muodostuu paremmista tuotteista, laajemmasta valikoimasta, paremmasta tuotteiden saatavuudesta, ostonmukavuudesta ja alhaisemmista hinnoista, jotka saavutetaan nopeammalla, joustavammalla ja tehokkaammalla tarjontaketjulla.” (Finne ym. 2005, 147–149.)

## 2.4 Palvelulla lisäarvoa ja kilpailuetua

Nykyään yhä useammin yritykset huomaavat asiakaspalvelun olevan mahdollisuus erilaistumiseen ja tuovan näin kilpailuetua. Brändien voima on heikkenemässä ja kuluttajat ovat valmiita hyväksymään vastaavan tuotteen, ja yritysten onkin vaikeaa saavuttaa kilpailuetua tuotteella itsellään. Asiakaspalvelu saattaa tällaisessa tilanteessa olla ratkaiseva tekijä asiakkaan kannalta. Asiakas vaatii palvelua, koska hänen odotuksensa ovat aina vain korkeammalla, mutta toisaalta kilpailevien tuotteiden teknologiat ovat niin samankaltaisia, että keskiverto kuluttajan on vaikea käsittää tuotteiden eroja. (Christopher 2005, 45–46.)

Erilaisilla lisäarvopalveluilla saatetaan tuottaa asiakkaan kannalta keskeisiä palveluja, joka taas on mahdollisuus erottua kilpailijoista. Lisäarvoa voidaan tuottaa kattavan tuotevalikoiman lisäksi tilaamalla asiakkaalle tuotteita, jotka eivät kuulu perusvalikoimaan, vuokrauspalveluilla, kotiinkuljetuksella, sekä kokoamis- ja asennuspalveluilla. ”Avaimet käteen” – periaate on osa kokonaispakettia johon sisältyy, varsinaisen tuotteen tai palvelun lisäksi, kattavasti lisäpalveluja. Lisäpalveluiden tuottajat ovat usein ulkoistettu. Päivittäistavarakaupassa lisäarvopalvelut eivät ole vielä päässeet kunnolla vauhtiin. Kaupan oman keittiö tosin on lisäarvopalvelua, mutta sen kaikkia mahdollisuuksia ei ole vielä täysin hyödynnetty. Asiakastyytyväisyyttä saadaan lisättyä huomattavasti, kun päivittäiseen myyntityöhön tuodaan laajempaa asiantuntemusta aloilta, jotka ovat kosketuksissa myytävän tuotteen kanssa. (Finne ym. 2005, 117–118.)

### 3 PALVELUKONSEPTI

Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle tuo siis yritykselle kilpailuetua, mahdollisuuden erottua kilpailijoista. Tehokas tapa lisäarvon tuottamiselle on palvelu, joten sillä minkälainen palvelukonsepti yrityksellä on, on merkitystä.

#### 3.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on ajatusmalli, muita yritysten ajatusmalleja ovat tuotanto-, tuote-, tai myyntilähtöisyys. Nämä ajatusmaailmat ovat linkittyneitä toisiinsa ja ne ovat markkinointiajattelun kehitysvaiheita. Alkujaan yritykset ovat olleet tuotantolähtöisiä, tätä on seurannut tuotelähtöisyys ja sitten vielä myyntilähtöisyys. Nykyään yritykset pyrkivät olemaan asiakaslähtöisiä ja seuraava kehitysaskel vie kohti yhteiskuntalähtöisyyttä. Markkinointiajattelun kehitysvaiheet ovat syntyneet, koska yritysten on pitänyt kehittää uusia tapoja menestyä markkinoilla. Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa ei ajatella mitä yrityksemme haluaa tehdä tai myydä, vaan pitää asettua asiakkaiden asemaan ja miettiä mitä he haluavat ja mistä

he ovat valmiita maksamaan. Tämä edellyttää asiakkaiden tutkimista ja tutkimustulosten hyödyntämistä omassa tuotannossa. Menestyksen ajatellaankin syntyvän yrityksen sopeutumisesta kysynnän tarpeisiin. Tulevaisuuden yhteiskuntalähtöinen ajatusmalli tuo asiakkaan lisäksi kuvioon mukaan ekologiset arvot, sekä kotimaisuuden. Nimen mukaisesti ajatellaan asioita yhteiskunnallisista ja kestävän kehityksen näkökulmista. (Vuokko 1997, 12–13.)

Asiakaslähtöisyys on saanut nykyisen muotonsa 1980-luvun alussa jolloin on todettu, että yksi yrityksen menestystekijöistä on olla lähellä asiakasta. Usein kuitenkin yritysten ponnistukset olla asiakaslähtöisiä ovatkin tuote- tai tuotantolähtöisiä kun panostetaan teknisiin uutuuksiin. Jotta toiminnasta saataisiin aidosti asiakaslähtöistä, tarvitaan uusia strategioita. Tämän saavuttamiseksi vaaditaan jatkuvaa ja sitkeää asiakastyön parissa puurtamista. Asiakaslähtöisen ajattelun pohja perustuu arvontuotantoprosessiin. Yrityksen tulee kaikin keinoin selvittää mitä arvoa asiakkaat vaativat ja tämän pohjalta arvioida miten yritys pystyy vastaamaan omalla osaamisellaan tähän. Asiakaslähtöisyydessä tarvitsee olla saavutettavissa, vuorovaikutteinen ja arvoa tuottava. Voidaankin sanoa että pitää pyrkiä elämään yhdessä asiakkaan kanssa, eikä vain olla lähellä asiakasta. (Storbacka 1999, 19–23.)

Asiakkuutena ajatellaan pidempiaikaisessa asiakassuhteessa oleminen. Asiakaslähtöisyys on ajattelu- ja toimintatapa, jonka lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Tällä pyritään asiakaskohtaisen kilpailuedun saavuttamiseen ja asiakassuhteen uskollisuuden kasvattamiseen. Joillakin toimialoilla tuote- ja palvelutuotannossa asiakaslähtöisyys on lähtökohtana koko toiminnalle. Menestyäkseen yrityksen tulisi tyydyttää asiakkaiden tarpeet tehokkaasti ja sen asiakkaat ovat tyytyväisempiä kuin kilpailijoiden, yritys pystyy pitämään asiakkaat ja hankkimaan uusia, sekä kasvattamaan myyntiään, kuitenkin niin että katteet ja kannattavuus on kunnossa. (Karrus 2003, 292–293.)

### 3.2 Asiakaspalvelu

Parhaimmillaan asiakaspalvelu on elämysten tuottamista, eikä pelkkää asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä. Yrityksen jokainen asiakaspalvelija toimii yrityksen

käyntikorttina, ja on juuri se kyseinen henkilö, jonka perusteella asiakas luo johtopäätöksen koko yrityksen asiakaspalvelun tasosta. Jokaista asiakasta tulisikin kohdella ainutlaatuisen tärkeänä, koska sitä kautta yritykseen tulee rahaa.

Asiakaspalvelijalta vaaditaan moninaista osaamista asiakaspalvelusta, mutta myös omasta alasta, kilpailijoista, tuotteista ja kohderyhmistä. (Lepola ym. 1998, 20-31.)

Yritykselle asiakaspalvelu on osa viestintää ja sen onnistuminen vaikuttaa koko markkinoinnin onnistumiseen. Motivoitunut ja osaava myyjä on tuloksellinen, ja hän tuntee tuotteensa, sekä hänellä on halu tehdä hyvää työtä. Työmotivaatiota nostattavia tekijöitä ovat muun muassa koulutus, kannustus ja kiitokset, sekä erilaiset työnantajan tarjoamat edut. (Lahtinen & Isoviita 1994, 11 & 21.)

Kaupan kilpailutekijöistä puhuttaessa usein unohdetaan kaupan henkilökunta. Suomessa kaupan alalla on paljon osa-aikaisia työntekijöitä ja vaihtuvuus suurta, kaupan ammattilaisista saattaakin tulevaisuudessa tulla pulaa. Hyvien työntekijöiden saamista vaikeuttavat alan matalat palkat ja pitkät aukioloajat, mikä tarkoittaa epäsäännöllisiä työaikoja. Usein työtyytyväisyydellä ja asiakastyytyväisyydellä onkin havaittavissa selvä korrelaatio, joten henkilöstöstrategiaan panostaminen voikin olla tapa luoda kilpailuetua. Kilpailuetua saavutetaan erityisesti erikoiskaupassa asiantuntijuudella, johtuen tuotetuntemuksen ja palvelukyvyn korostumisesta, jolloin henkilöstön vähäinen vaihtuvuus on tärkeä osatekijä. (Finne ym. 2009, 110–116.)

Suomalaista voidaan pitää vaikeana asiakkaana, koska hän harvoin selvästi tuo palautteensa julki. Saadessaan huonon tuotteen tai huonoa palvelua asiakas äänestää jaloillaan, eikä tuotteen tai palvelun tuottaja saa koskaan tietää mikä meni vikaan. Mutta kun asiakkaan onnistuu yllättämään iloisesti tekemällä sellaista mitä asiakas ei osannut odottaa, kertoo hän mielellään kokemuksestaan myös muille. (Lahtinen ym. 1998, 48.)

Hyvässä asiakaspalvelussa myyjän persoonallisuus ja tapa käsitellä asioita korostuu. Asiakkaalle annetaan faktatietoa, mutta myös muuta informaatiota tuotteesta ja siihen liitettävistä asioista. Tärkeimmät perusasiat ovat ystävällisyys ja ammattitaito. Hyvä asiakaspalvelija laittaa itsensä ”likoon”. (Hokkanen ym. 2004, 318.)

### 3.3 Markkinointiviestintä

Markkinointi on yrityksen maksamaa, sen tuotteista tai palveluista tiedottamista. (Bergström & Leppänen 2000, 216). Viestintä taas on laajemmin kaikkeen tiedottamiseen liittyvää toimintaa. Yritysviestinnän tulisi olla hyvin suunniteltua, koska sen avulla viestitään yrityksen imagosta ja identiteetistä. Yritysviestinnällä yritys tuo itseään julkisuuteen haluamallaan tavalla, ja siksi sen tulisi olla selkeää ja johdonmukaista, sekä sitä tulisi jatkuvasti kehittää. (Ikävalko 1994.)

Markkinointi voidaan toteuttaa kolmella eri toimintamuodolla:

- Ulkoinen markkinointi eli massamarkkinointi, jossa kontakteja luodaan uusiin asiakkaisiin. Tämän tavoitteena on tehdä yritys/tuote tutuksi ja se ominaisuuksien mainostaminen.
- Vuorovaikutusmarkkinointi eli kontaktitilanteen hoitaminen tarkoittaa asiakkaiden ja henkilökunnan välisen vuorovaikutustilanteen hoitamista. Tämän tarkoituksena on vakuuttaa asiakas ostopäätöksestä. ”Asiakaspalvelua pidetään 2000-luvun keskeisenä kilpailukeinona.”
- Sisäinen markkinointi eli henkilökuntaan kohdistuva toiminta, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi koulutuksella, motivoivalla esimiestyöllä ja sisäisellä tiedotuksella. Usein yrityksen sisäisen markkinoinnin onnistuminen heijastuu myös ulospäin yrityksen ulkoisille asiakkaille.

(Lahtinen & Isoviita 1998, 8.)

Mainonnasta syntyy yritykselle usein suuria kustannuksia, mutta onnistuessaan mainonta tuo lisää asiakkaita ja keinon erottua kilpailijoista. Nykyään kaupan alan keskeisimmäksi viestintä välineeksi on muodostunut erilaiset kanta-asiakkuus ohjelmat. Erikoistavarakaupassa saatetaan tuotteita mainostaa julkisuuden henkilöiden välityksellä erityisesti urheilukaupassa, mutta tärkeänä mainonnan välineenä toimii myös myymälä itse. Myymälän yleisilme kertoo asiakkaalle paljon, myös värit, esillepanot ja henkilöstön asusteet luovat mielikuvia asiakkaalle. Myymälätilassa sijaitsevat televisiot ja kuulutukset ovat tehokkaita viestimiä koska niiltä ei voi välttyä. Näyttäisikin siltä että mainonnan painopiste on siirtymässä myymäläpainotteisemmaksi, koska usein ostopäätös tehdään vasta myymälässä. Myymälämainontaan tuovat oman panoksensa myös tavarantoimittajat jotka antavat

myymälöiden käyttöön materiaalia, jotta se oma tuote erottuisi kilpailijoiden tuotteiden joukosta. (Finne ym. 2009, 108–110.)

Liikepaikka eli myymälämainonta alkaa jo ulkopuolella, lopullinen kuva asiakkaalle muodostuu hänen astuessaan sisään. Myymälämainontaa ovat myymälän rakenteet joiden tulee olla siistejä ja edustavia. Valaistuksella on myös tärkeä rooli miljöön luonnissa. Valoilla voidaan opastaa asiakkaita, saada myymälätila näyttämään avarammalta tai korostaa esimerkiksi uutuuksia. Toimipaikan värit määräytyvät usein myymäläketjun tai myytävien tuotteiden mukaan ja niillä luodaan haluttu kokonaisvaikutelma. Olisi toivottavaa että yritys tunnettaisiin väreistään, ja niiden tulisi ilmetä aina muovipusseista kalusteisiin ja ikkunateippauksiin. Tärkeää myymäläviestintää ovat myös toimipaikan siisteys ja järjestys, sekä somistukset ja erikoisesittelyt. (Lahtinen ym. 1994, 165–173.)

#### 4 VÄHITTÄISKAUPAN VARASTOT

Vähittäiskaupan varastot ovat myyntivarastoja ja ne toimivat myyntipisteen yhteydessä. Myyntivarastolle on tyypillistä että tavaraa tulee kohtuullisen kokoisissa erissä ja sitä myydään ulos taajaan ja erittäin pienissä erissä. Vähittäiskaupoissa varastoissa tuotteet puretaan kuljetuspakkauksista, otetaan saldoille, hinnoitellaan ja toimitetaan asiakkaiden saataville myymäläpakkauksissa. Joissakin vähittäiskaupoissa varastoa on osittain myös myymälätilassa, mutta usein asiakkaiden ulottumattomissa. (Hokkanen ym. 2004, 144–149.)

Finne & Kokkonen tuovat ilmi että myymälälogistiikka on tarjontaketjun osa josta on löydettävissä paljon kehityskohteita, mutta jota on tutkittu vasta melko vähän. Myymälä, jossa ostopäätös viime kädessä tehdään, on perinteisessä kaupankäynnissä rajapinta jakeluketjun ja kuluttajan välillä. Koska myymälälogistiikka sisältää paljon manuaalista työtä ja siihen sitoutuu henkilöstöresursseja, on arvioitu että juuri myymälälogistiikka aiheuttaisi 60 % tuotteiden logistisista kokonaiskustannuksista. Myymälä voidaan myös nähdä varastona, jota täydennetään aina tarpeen tullen ja

jossa asiakkaat toimivat keräilijöinä, keräten tarvitsemansa tuotteet. (Finne ym. 2009, 315–316.)

#### 4.1 Varastojen synty ja merkitys

Varastoja syntyy kun kysyntää ja sen ajankohtaa on vaikea ennustaa. Hetkellisiä varastoja syntyy myös kun kahden yrityksen tavaravirta on suurempi kuin vastaanottavan yrityksen sen hetkinen tarve on. Varastojen muodostumista edesauttaa myös esimerkiksi toimitusketjuun liittyvä epävarmuus, kausiluontoiset raaka-aineet, odotettavissa oleva hinnan nousu ja edullisella saatavan erän koko. (Hokkanen ym. 2004, 151.)

On virheellistä ajatella varastoja pelkkänä kustannusten aiheuttajana (Karrus 2003, 192). Ennen varastoja on jopa ajateltu yrityksen ”vaurauden merkinä”, mutta nykyään niistä pyritään eroon parhaimman mukaan. Tämä tapahtuu lähinnä varastoja vähentämällä, sekä niiden sijainnin optimoinnilla. Suomessakin on yrityksiä joiden varastot on siirretty muualle Pohjois-Eurooppaan tai jopa Keski-Eurooppaan. Näillä toimilla saavutetaan taloudellista etua, mutta seurauksena ovat pidemmät toimitusajat ja kuljetuskustannusten nousu. Tästä seuraakin jatkuva kehä, jossa lasketaan ja optimoidaan varastojen sijainteja sekä määriä, jotta saavutettaisiin tasapaino varastointi- ja kuljetuskustannusten välillä. (Finne ym. 2009, 301.)

Tavaran kuljettaminen suurissa erissä on halvempaa, mutta silloin tavaraa kertyy varastoon. Vaikka ajatellaan että kuljettamisen ja varastoinnin suhde olisi näin yksinkertainen aina ei kuitenkaan ole niin; usein tapahtuvat pienemmät kuljetukset eivät takaa pieniä varastoja, eivätkä harvemmin tapahtuvat ja suuremmat kuljetukset tarkoita suoraa suuria varastoja. (Sakki 2009, 103.)

Kaupan varastoja tarvitaan, koska suurempi määrä on taloudellisempi käsitellä kuin vain sillä hetkellä tarpeen oleva tavaramäärä. Tärkeä syy on myös asiakaspalvelun turvaaminen, jolloin varastosta voidaan nopeasti täydentää kaupan hyllyt. Ja tietysti kun on aihetta pelätä että tavara pääsee loppumaan kun hankinta-aika on pitkä ja myynnin ennustaminen vaikeaa. (Karhunen ym. 2004, 305.)

## 4.2 Puskurivarastot

Käyttövarasto tarkoittaa tavaroita jotka on tarkoitus käyttää kahden toimituksen välillä. Kun kysynnässä ja toimitusketjussa on epävarmuutta, varaudutaan siihen ylimääräisellä varastoinnilla eli varmuusvarastolla. Varmuus- ja käyttövarasto eivät käytännössä eroa toisistaan mitenkään, vaan tällä ajatusmallilla helpotetaan hankintojen ohjausta. Varmuusvaraston tarkoitus on poistaa kysynnän ja toimitusketjun epävarmuutta, varastoimalla ylimääräistä. Erityisesti sitä käytetään tärkeiden tuotteiden kohdalla, joiden saatavuudessa saattaa esiintyä häiriöitä. Puskurivaraston nimikemäärä on yleensä alhainen, mutta yksittäisiä nimikkeitä on suuret määrät. (Hokkanen ym. 2004, 144–151.)

Yritykset joutuvat painimaan haluamansa palvelutason toteutumisen ja siitä aiheutuvien varastointikustannusten kesken. Varmuusvaraston suuruudelle tulisi löytää taloudellisin vaihtoehto. Jos ei ollenkaan arvioida palvelutason ylläpitämisestä aiheutuvia kustannuksia, saattaa se tulla yritykselle hyvinkin kalliiksi. (Karrus 2003, 36.)

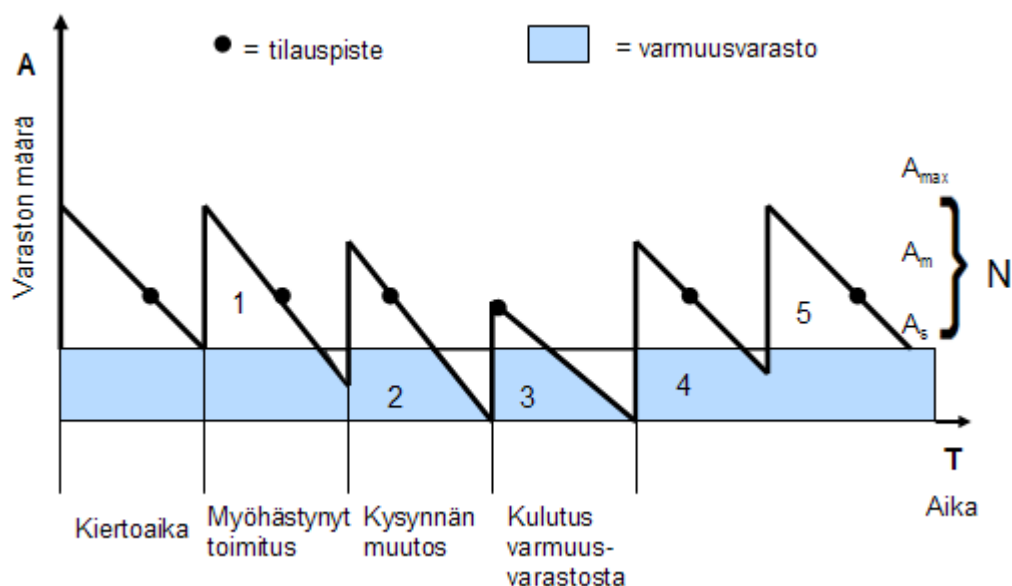
## 4.3 Varastokierto

Varaston kiertoaika on tärkeä asia, ei ainoastaan tuotteiden vanhenemisen kannalta, mutta myös sitoutuneen pääoman osuus vähenee kierron nopeutuessa. Varastoon vaikuttavat tietysti myös varmuusvaraston ja tilauserien suuruus, sekä tilauspisteen sijainti. Näitä muuttujia hallitsemalla pyritään mahdollisimman tehokkaaseen varastojen hallintaan. (Hokkanen ym. 2004, 152.)

Kuvassa 3. esitetään aikaan perustuvat varastoparametrit. Kohdassa yksi toimitus viivästyy ja käytetään varmuusvarastoja, kun seuraava tilaus saapuu ei yllätä enää maksimiarvoon. Kohdassa kaksi tilaaja ei ole reagoinut kohonneeseen kysyntään, sekä toimitus on myöhässä jolloin varmuusvarastokin alkaa loppumaan. Tämän jälkeen tilataan 1,5 kertainen määrä jolloin kohdassa kolme pystytään työskentelyä edelleen jatkamaan kun kysyntäkin on palannut ennalleen. Kohdassa neljä pyritään korjaamaan varaston tilanne ennalleen ja kohdassa viisi tilanne palaa normaaliksi. Kun



varastokierto on normaalisti kaksi viikkoa, menee varaston ennalleen saattamiseen kuusi viikkoa.



Kuva 3. Varastoparametrit (Hokkanen ym. 2004, 153).

$A_s$  = varmuusraja

$A_{max}$  = maksimivarasto

$A_m$  = keskivarastoarvo

$N$  = hankintaerä

Keskivarastoarvo on varmuusrajan ja hankintaerän puolikkaan summa, eli:

$$A_m = A_s + \frac{N}{2}$$

Kun saadaan laskettua varastojen keskiarvo, voidaan laskea varaston kiertonopeus. Keskivaraston tarkan arvon määrittäminen on hankalaa, siksi laskennassa voidaan käyttää myös sen hetkistä varastokeskiarvoa.

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{\text{vuoden käyttö/ myynti}}{\text{varastojen keskiarvo}}$$

Riitto kertoo kuinka kauan varastossa olevat tavarat riittävät normaalikysynnällä. Jos tiedetään varastokierto, on riitto helppo laskea.

$$\text{Varaston riitto} = \frac{365 \text{ päivää}}{\text{kiertonopeus}}$$

Jos varasto kierto ei ole tiedossa voidaan riitto laskea seuraavasti.

$$\text{Varaston riitto} = \frac{\text{varaston arvo (hankintahinnoin)}}{\text{vuositarve (hankintahinnoin)}} \times 365$$

Muita varastoinnin tunnuslukuja:

- **Neliöteho**, jota käytetään varsinkin vähittäiskaupassa.

$$\text{Neliöteho} = \frac{\text{Myynti euroissa}}{\text{Myyntipinta-ala m}^2}$$

- **Toimitusvalmius-%** kertoo varaston valmiuksista vastata tilauksiin.

$$\text{Toimitusvalmius} = \frac{(\text{kaikki toimitetut} - \text{myöhässä toimitetut}) * 100\%}{\text{kaikki toimitetut}}$$

- **Palvelutason** määrittämisellä päätetään se taso, jolla asiakkaita halutaan palvella. Kun palvelutaso nousee tiettyyn pisteeseen sen kustannukset alkavat olla suuremmat kuin siitä saatava hyöty. Tämän vuoksi 100 % palvelutasoon pyrkiminen ei välttämättä ole järkevää.

$$\text{Palvelutaso} = 1 - \frac{\text{arvioitu vuosittainen toimitusmäärä}}{\text{vuosittainen kokonaiskysyntä}}$$

(Hokkanen ym. 2004, 152–156.)

Materiaalinhjauksessa tärkeä tunnusluku on varastokierto, joka saadaan kun vuoden kulutuksen arvo jaetaan varaston keskiarvolla. Tällöin tulee molempien olla hinnoiteltu samoin periaattein, eikä esimerkiksi jaeta myyntikatteellista myyntiä hankintahinnallisella varaston arvolla. Yksittäiselle tuotteelle voidaan laskea kierto myös kappalemääräisen myynnin ja varaston avulla. (Sakki 2009, 76.)

Uusien logististen järjestelmien ansiosta erityisesti vähittäiskauppa on pystynyt lisäämään tuotevalikoimaansa, tavarakierron parannuttua. Päivittäistavarakaupassa

on käytössä ECR – periaate (Efficient Consumer Response), joka vastaa teollisuuden JOT-periaatetta (Just On Time). Tämä tarkoittaa että koko vähittäiskaupan jakeluketju pääsee hyödyntämään kaupan menekkitietoja. Toisaalta tämä ei kuitenkaan toimi erikoistavarakaupassa, koska niissä varastokierto voi olla hidasta ja menekki kausiluonteista, jolloin syntyy myymättä jääneitä ”häntä” – tuotteita. (Sakki 2009, 109.)

#### 4.4 Varastoinnin kustannukset

Varastointi aiheuttaa yrityksille kustannuksia koska varastoissa olevat tuotteet on jo maksettu, eivätkä ne tuota voittoa varastossa ollessaan, vaan aiheuttavat usein jopa lisäkustannuksia kuten käsittely-, pakkaus-, palkka- ja konekustannuksia. Tuotteiden varastointia varten tarvitaan usein isoja tiloja, joiden rakentaminen, lämmittäminen ja muu ylläpitäminen maksaa. Tuotteiden ollessa varastossa saattaa niiden tarve vähentyä tai loppua kokonaan, tuote saattaa mennä vanhaksi tai pilaantua, jolloin tuotteet joista on maksettu täysi hinta voidaan joutua hävittämään ilman voittoa, tai jopa niin, että hävityksestä syntyy kustannuksia. Taloudellisesti paras vaihtoehto on pyrkiä liiketoiminnan häiriöttömään jatkumiseen mahdollisimman vähäisellä varastolla. (Karhunen ym. 2004, 305.)

Liikenne- ja viestintäministeriön Logistiikkaselvitys 2010 mukaan Suomalaisten yritysten logistiikkakustannukset olivat keskimäärin 11,9 % yrityksen liikevaihdosta vuonna 2009. Logistiikan kokonaiskustannukset käsittävät varastokustannusten lisäksi kuljetukset, vaihto-omaisuuden sekä hallinnon aiheuttamat kustannukset. Suurin yksittäinen kustannusten aiheuttaja on kuljetukset, jotka muodostavat 37 % logistiikan kokonaiskustannuksista. Varastojen ja kuljetusten ohjauksesta aiheutuvat hallinnolliset kustannukset ovat 9 %. Toinen puoli logistiikan kokonaiskustannuksista muodostuu varastoinnista 20 % ja vaihto-omaisuudesta 34 %. Eli varastoista ja varastoissa olevista tuotteista syntyy yli puolet yritysten logistiikkakustannuksista. Aikaisempiin vuosiin verrattuna kuljetus- ja varastointikustannusten prosentuaalinen osuus on keskimäärin laskenut, kun taas vaihto-omaisuuden ja hallinnon kustannukset ovat prosentuaalisesti kasvaneet. (Logistiikkaselvitys 2010, 133.)

Yritykset usein näkevät kuljetukset suurimpana kustannusten aiheuttajana, koska sillä on prosentuaalisesti suurin osuus kokonaiskustannuksista. Kun kuljetuskustannuksia halutaan vähentää, tehostetaan varastoja, mutta ei välttämättä oteta huomioon, että samassa vaihto-omaisuuden kustannukset nousevat. (Hokkanen ym. 2004, 68–69.)

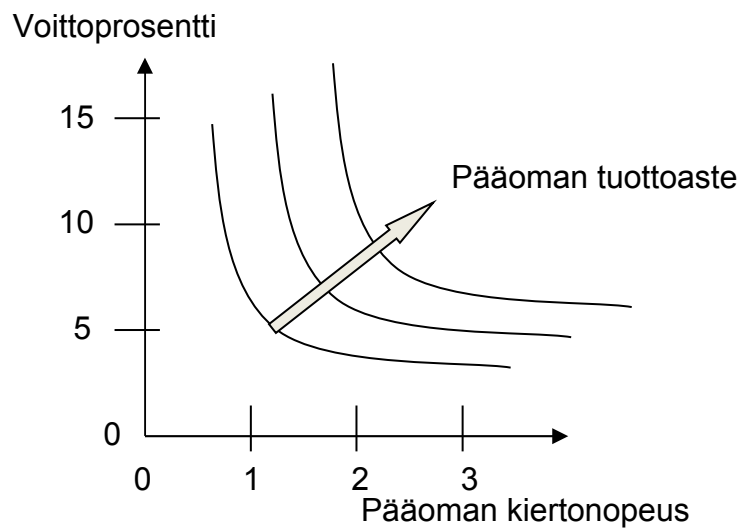
Kun varastoinnissa ei pääse syntymään turhaa puutetta, eikä liian suuria varmuusvarastoja, on varaston toiminta taloudellisinta. Aina tulisikin pohtia jokaisen tuotteen varastoinnin tarve omassa yrityksessä, koska aina varastointi ei ole välttämätöntä, vaan pystytään siirtämään tuotteen saatavuudesta huolehtiminen ketjussa jollekin toiselle toimijalle. (Karrus 2003, 35.)

## 5 SITOUTUNUT PÄÄOMA

### 5.1 Pääoman tuotto

Yrityksen tulisi jatkuvasti tarkkailla kustannuksia jotka aiheutuvat yksittäisestä nimikkeestä, nimikeryhmästä ja edelleen koko varastosta. Pääasiassa kokonaiskustannukset muodostuvat täydennys-, varastointi- ja puutekustannuksista. Myös muita kustannuksia on paljon, jotka voidaan kohdistaa logistiikkakustannuksiksi. (Karrus 2003, 192-193.)

Yrityksen tulos paranee, mitä vähemmän tavaraa on varastossa suhteutettuna vuosimyyntiin, koska sitä nopeammin varasto kiertää ja sitä useammin saadaan tuotteiden katteet talteen. Jopa tappiota tuottava tuote voidaan saada kannattavaksi, sen kiertoa nostamalla. Kuvassa 4. nähdään voittoprosentin ja pääoman kiertonopeuden suhde pääoman tuottoasteeseen. Kun molemmat, voittoprosentti ja pääoman kiertonopeus, saadaan kasvuun nousee myös pääoman tuottoaste. (Karrus 2003, 197-199.)

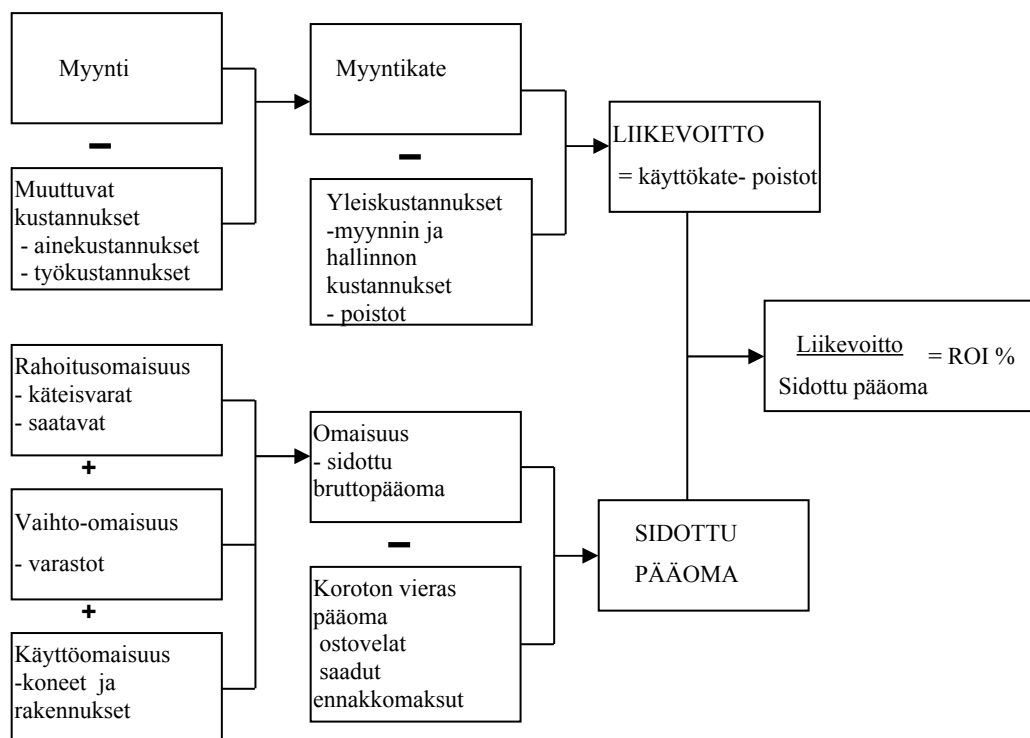


Kuva 4. Kierto, voitto ja pääomantuotto (Karrus 2003, 197).

Pääoman tuottoaste kertoo pääoman käytön tehokkuudesta. Pääoman tuotto eli Return On Investment ROI, saadaan

$$\text{Pääoman tuotto (ROI)} = \frac{\text{liikevoitto}}{\text{sidottu pääoma}}$$

Tämä saadaan johdettua niin kutsutusta Dupontin kaaviosta, kuva 5.



Kuva 5. Dupontin kaavio (Sakki 2009, 75.)

## 5.2 Taloudellinen tilauserä (EOQ)

Economic Order Quantity (EOQ), joka tunnetaan myös Wilsonin kaavana auttaa optimoimaan tilauserän koon, jolloin löydetään taloudellisin vaihtoehto tilaus-toimituskustannusten, sekä yksittäisen nimikkeen varastointikustannusten välille. Laskussa tosin oletetaan kysynnän olevan tasaista ja kustannusten muuttumattomia.

$$EOQ = \frac{\sqrt{2DC_o}}{C_h}$$

$D$  = kysyntä, kpl/vuosi

$C_o$  = tilaus-toimituskustannus €/erä

$C_h$  = varastointikustannus, €/kpl ja vuosi

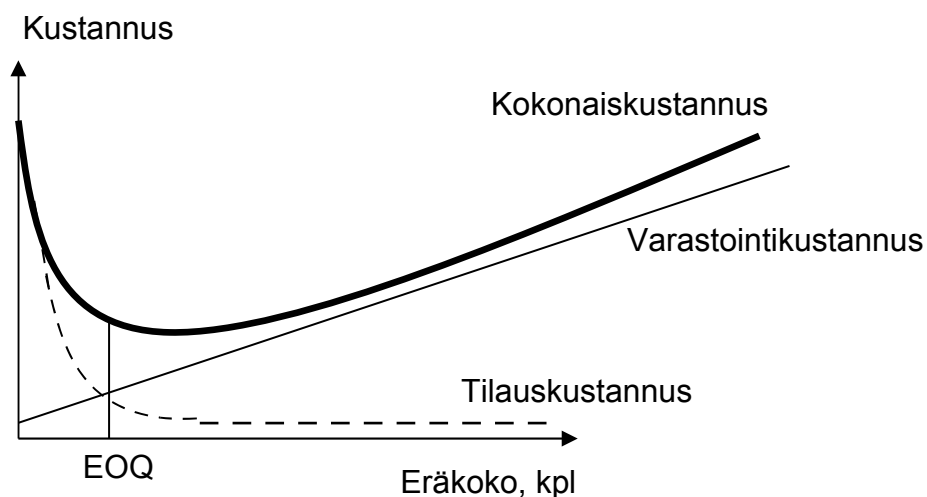
Varastointikustannus  $C_h$  voidaan korvata nimikkeen yksikkökustannuksella  $U$  ja varastoinnin pääomakustannuksella  $P$ . Jolloin kaava voidaan esittää myös seuraavasti.

$$EOQ = \frac{\sqrt{2DC_o}}{UP}$$

$U$  = nimikkeen yksikkökustannus €/kpl

$P$  = varastoinnin pääomakustannus % /vuosi

Optimi tilauserä voidaan löytää myös tilaus- ja varastointikustannusten leikkauskohdasta. On kuitenkin huomioitavaa, että pieni muutos optimi eräkoossa, ei välttämättä aiheuta suurta kustannusten nousua. Kuvassa 6. tilattaessa kaksinkertainen erä EOQ:hin nähden, nousisi kokonaiskustannukset alle 20 prosenttia. (Karrus 2003, 38–40.)



Kuva 6. Kokonaiskustannusten muodostuminen EOQ-mallissa. (Karrus 2003, 40.)

## 6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä Alko Rauma keskustan varastokiertoon ja palveluasteeseen. Tutkimuksessa tutkitaan kahta eri tapaa joilla voidaan vaikuttaa varastokierto: suuren menekin omaavia tuotteita jotka ovat suurilla rullakoilla tilataan pienemmissä erissä ja vähemmän myyviä rullakoilla olevia tuotteita siirretään pois erikoispaikalta hyllyyn ja tilataan myös pienemmissä erissä.

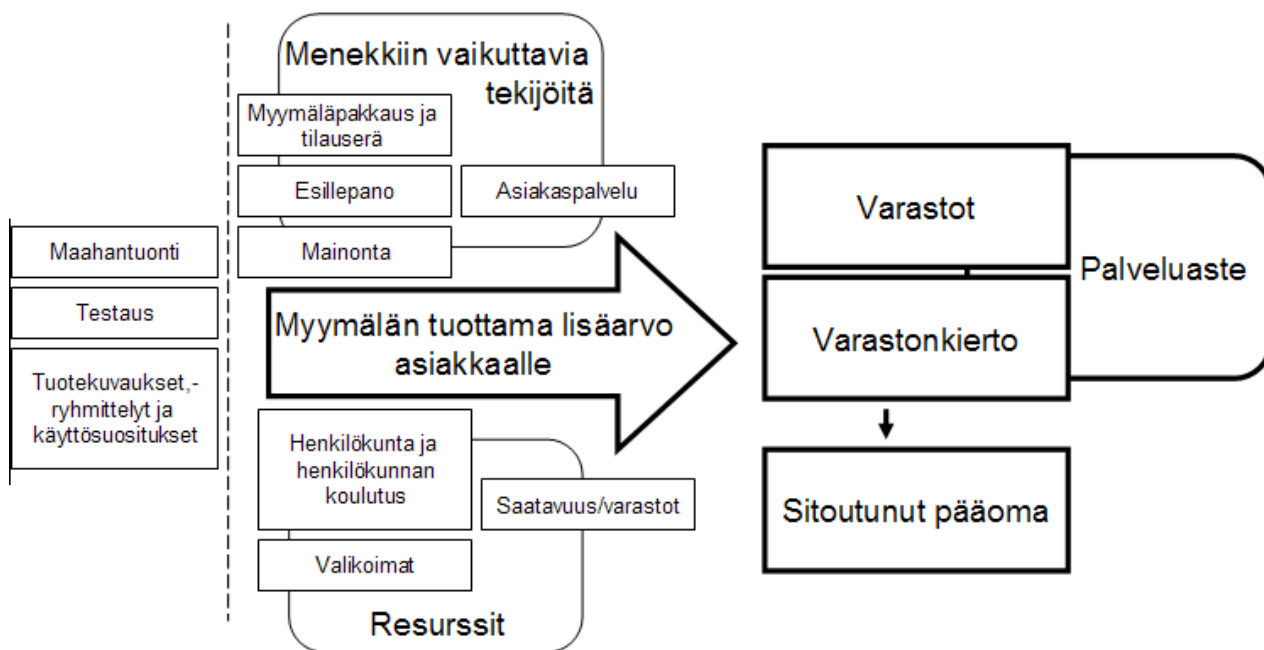
Tutkimuksessa analysoidaan näitä tapoja ja toteutetaan myös käytännössä mahdollisuuksien mukaan.

Tavoitteena on löytää hyvä keino varastonkierron parantamiseen, tilauskäytäntöä muuttamalla ja valikoiman laajuutta pohtimalla, ilman että palveluaste laskee. Varastonkierron nopeuttamisella halutaan vähentää sitoutunutta pääomaa ja saada näin säästöjä.

### Viitekehys

Käsitteellinen viitekehys lähtee Alkon tuottamasta lisäarviosta asiakkaalle, johon kuuluu maahantuonti, tuotteiden testaus ja tuoteryhmittelyt ja -analyysit. Yksittäisen myymälän resursseja ovat valikoimat, henkilökunta ja sen koulutus, sekä tuotteiden varastot, jolloin tuotetta on saatavilla kun asiakas sitä tarvitsee. Kuluttajakäyttäytymiseen ja sen kautta menekkiin vaikuttavia tekijöitä ovat esillepanot, mainonta, asiakaspalvelu, sekä myymäläpakkaukset. Kun asiakas saa kaipaamansa lisäarvon ja ostaa tuotteen vaikuttaa se varastonkiertoon. Varastonkiertoon liittyy oleellisesti myös varastot, sekä niihin sitoutunut pääoma. Mutta koska varasto ei tuo koskaan lisäarvoa pyritään saamaan sen kustannukset mahdollisimman alhaisiksi parantamalla varastonkiertoa. Palveluaste on kiinteästi sidoksissa varastonkiertoon ja varastoihin. Varastonkierron ja palveluasteen välille tulisi löytää tasapaino.





Kuva 7. Käsitteellinen viitekehys

## 7 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

### 7.1 Yleistä Alko Oy:stä

Alko on perutettu 5.4.1932 kieltolain kumoamisen jälkeen. Alkolla on Suomessa erityisasema yli 4,7 % alkoholia sisältävien juomien vähittäismyynnissä, yksinmyyntioikeus eli monopoliasema perustuu sosiaali- ja terveystieteisiin syihin. Valtio omistaa Alkon koko osakekannan. Alkon toiminta määrätään alkoholilaissa ja -asetuksessa. Suomessa on tällä hetkellä 344 Alkon myymälää ja 119 tilauspalvelupistettä. Kaikesta Suomessa kulutetusta alkoholista Alkon myynnin osuus on 42 prosenttia. Vuoden 2009 lopulla Alkossa työskenteli 2 741 henkilöä. (Alkon nettisivut.)

## 7.2 Alkon erityisasema

Monopoliasema on erityisasema, joka Alkon kohdalla johtuu Suomen alkoholilainsäädännöstä. Lain mukaan tulee alkoholin kulutusta ohjata niin että siitä aiheutuvat yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja terveydelliset haitat olisivat mahdollisimman vähäiset. Yhtiön yksinoikeusaseman vuoksi sillä on velvoite erityiseen tasapuolisuusvaatimukseen tavarantoimittajia kohtaan, eikä tuotteiden valikoimiin tai hinnoitteluun vaikuta toimittajan kansalaisuus tai kotipaikka. Alko ei itse valmista tai pullota mitään tuotteita. (Alkon nettisivut). Tasapuolisuus toimittajia kohtaan näkyy tuotteiden sijoittelussa myymälöissä. Hyllytila jaetaan tuoteryhmittäin omiin alueisiinsa ja alueiden sisällä tuotteittain menekin mukaan. Jako tapahtuu hyllynhallintaohjelmistolla, jonka avulla tuotteet sijoitetaan hintajärjestykseen ja tuote saa naamoja perustuen menekkiinsä kyseisessä myymälässä. (Tilanhallintakonsepti.)

Alko julkaisee kahdesti vuodessa ostosuunnitelman, jonka mukaisiin hakuihin toimittajat voivat tarjota tuotteitaan. Toimittajat eivät voi siis myydä tuotteitaan suoraan Alkolle vaan heidän pitää vastata Alkon tarjouskilpailuihin. Poikkeuksena tästä on tilausvalikoima. Vakiovalikoimaan tuotteet valitaan tulleiden tarjousten, sekä aistinvaraisen arvioinnin perusteella, jossa käytetään joko avointa tai sokkomaistamista. Monopoliasemassa olevan yhtiön toiminnan jatkumiselle on välttämätöntä asiakkaiden tyytyväisyys ja valikoimaanotossa objektiivisen valintatilaisuuden lisäksi mietitäänkin kuluttajille lisäarvoa tuovia näkökohtia, kuten toimitusvarmuutta ja materiaalivirran toimivuutta. (Alkon valikoimaanotto-ohje 2011.)

## 7.3 Valikoimien hallinta

Alkon myymälät on jaettu yhdeksään myymälätyyppiin: perus, perus plus, normaali, normaali plus, laaja, laaja plus, sesonki, viini ja jokeri. Normaali tyyppisiä myymälöitä on eniten. Tyypillisiä sesonkimyymälöitä on esimerkiksi saaristojen myymälät joissa myynti vilkastuu huomattavasti kesällä, sekä pohjoisen laskettu- ja lomakohteiden läheisyydessä sijaitsevat myymälät. Jokerimyymälöissä on

poikkeavat olosuhteet kuten suuresti vaihteleva kysyntä tai pieni myymälä pinta-ala. Tuotteet on jaettu koreihin: 1,2,3,4,5,6, sekä palvelu-, sesonki- ja tilausvalikoimatuotteet. Myymälän valikoimiin kuuluvat pakolliset tuotteet määrää myymälätyypitys, normaalityypin myymälöissä valikoimissa tulee olla tuotteet joiden koritus on 1-3. Myymälätyypille kuuluvat tuotteet voivat poistua vain Worst-listan kautta. Myymälä voi itse aktivoida korituksensa ulkopuolisia tuotteita oman asiakaskuntansa ja kysynnän mukaan. (Alkon nettisivut.)

### 7.3.1 Worst-lista

Worst-lista on raportti jolle tulevat tuotteet, jotka eivät täytä minimimyyntitavoitetta. Tämä tavoite määräytyy myymäläpeiton perusteella eli mitä useammassa myymälässä on kyseistä tuotetta sitä suurempi sen minimimyyntitavoite on. Worst-lista on ainut tapa jolla myymälälle kuuluvaan koritukseen kuuluvat tuotteet voivat poistua myymälän valikoimasta. Uusi tuote voi poistua vasta kun se on ollut valikoimassa 12 kuukautta. Korituksen ulkopuoliset tuotteet voidaan poistaa kysynnän mukaan. Worst-listan toimintaperiaate kuvattu liitteessä 2.

### 7.3.2 Tilausvalikoima

Maahantuojat ja valmistajat voivat tarjota tuotteitaan tilausvalikoimaan milloin vain, huolimatta tuotehauista. Tyypillinen tilausvalikoiman tuote ei sovi vakiovalikoimaan vähäisen saatavuuden, kysynnän tai rajallisen säilyvyyden vuoksi. Tilausvalikoimaan ei voi tarjota kausituotteita. Asiakaspalvelullisista syistä tulee tarjottua tuotetta olla saatavilla vähintään kuukauden tilausvalikoimaan tulopäivästä. Tuotetta on myös toimitettava Alkon keskusvarastoon 3 päivän tai myymälään 5 arkipäivän sisällä tilauksesta. Tilausvalikoima parantaa asiakaspalvelua tarjoamalla asiakkaille erikoistuotteita joita ei voida ottaa vakiovalikoimaan. Myymälän tehtävä on tulostaa kuukauden alussa uusi tilausvalikoiman hinnasto. Asiakas voi tutustua tilausvalikoimaan, joko myymälässä, tai hakea Alkon nettisivuilta jos hänen haluamansa tuote olisi saatavissa tilausvalikoimasta. Tilausvalikoiman on tarkoitus tarjota asiakkaille erikoisuuksia, jotka heidän on mahdollisuus saada tilaamalla, eikä

myymälän hyllyssä saisi olla yli kymmentä tilausvalikoiman tuotetta. (Alkon nettisivut.)

### 7.3.3 Tilanhallinta

Koska on tärkeää että Alko kohtelee kaikkia tavarantoimittajia tasapuolisesti on laadittu ohjeistus jonka mukaan tuotteet tulee sijoittaa myymälään ja hyllyyn. Myös asiakkaan on helpompi asioida eri Alkon myymälöissä kun tuotteet löytyvät ”omilta paikoiltaan”. Asiakkaan astuessa myymälään kohtaa hän ensimmäiseksi viinimaailman joka alkaa punaviineillä tästä viinimaailma jatkuu valko- ja roseeviinien kautta kuohuviineihin. Viinit ovat omien tuoteryhmiensä (esim. punaviinit) sisällä maittain aakkosjärjestyksessä. Jotta maa saa oman hyllypaikan pitää siltä olla vähintään kymmenen tuotetta, joista jotkin omaavat suuren menekin. Jos näin ei ole, sijoitetaan kyseisen maan viinit Muut maat – hyllypaikalle. Viinimaailman jälkeen saapuu asiakas panimotuotteisiin, joka sijaitsee myymälän perällä. Oluet ovat sijoitettu hyllyyn oluttyypeittäin hintajärjestykseen. Viimeisenä asiakas kohtaa väkevät, jotka on sijoitettu kassojen edustalle omiin tuoteryhmiinsä. Väkevät tulisi sijoittaa niin, etteivät ne näy myymälän ulkopuolelle. Tuotteiden tulee olla omassa tuoteryhmässään hintajärjestyksessä vasemmalta alhaalta oikealle ylös.

	A	B	C	D	E	F
6						KALLEIN
5						
4						
3						
2						
1	HALVIN					

Kuva 8. Hintajärjestys.

Tilanhallintasuunnitelman laaditaan kahdesti vuodessa koska hinnat, menekkitiedot ja valikoima muuttuvat jatkuvasti. Apuna tilanhallinnan suunnittelussa on SpaceMaker-ohjelma, jonka avulla pystytään laatimaan hyllykartat joista selviää mihin järjestykseen tuotteet hyllyyn tulee ja kuinka monta kasvoa kullakin tuotteella on. Nämä perustuvat hinta- ja menekkitietoihin. Jotta tällainen suunnittelu on mahdollista koostuvat Alkon myymälöiden hyllyt samanlaisista standardisoiduista

GWS-hyllyistä. Esillepanoista pitää tehdä erikseen suunnitelma, jonka myymälöissä laatii esillepanotiimi. Suunnitelmassa ja toteutuksessa tulee tuotteiden edustaa kaikkia tavarantoimittajia ja hintaluokkia tasapuolisesti. (Tilanhallintakonsepti)

#### 7.4 Alkon palvelukonsepti ja palveluaste

Alkon strategia on olla Suomen paras vähittäiskauppa, niin vastuullisuudessa kuin palvelussa. Yhtiön arvolupaukset ovatkin vastuullisuus, palveluhenkisyys, osaaminen, yhdessä onnistuminen ja tuloksellisuus. Palveluhenkisyydestä todetaan, että toimintaa ohjaa asiakaslähtöisyys ja yhtiön nettisivuilla mainitaankin: “Asiakkaiden tyytyväisyys on välttämätöntä yhtiön toiminnan jatkumiselle. Alko on valmis huippusuorituksiin kaikilla niillä osa-alueilla, joista yhden maailman parhaan alkoholijuomien vähittäismyyntiketjun asiakaspalvelun kokonaisuus muodostuu.” (Alkon nettisivut.)

Tuotteiden loppuminen heikentää asiakaspalvelua ja tätä mitataan palveluasteen avulla. Yksittäisen tuotteen palveluasteen laskemiseen tarvitaan tuotteen aamusaldot sekä päivälle odotettu myynti. Jos saldo on pienempi kuin odotettu myynti, voidaan olettaa että tuote loppuu kesken päivän aikana, jolloin palveluaste on 0. Jos aamusaldo on suurempi kuin odotettu myynti, voidaan olettaa että tuote riittää kattamaan päivän myynnin ja palveluaste on 100. Keskimääräinen päivämyynti raporttikuukaudelle saadaan jakamalla tuotteen myynti myyntiyksiköinä aukiolopäivien määrällä. Koska Alkon myynti ei jakaudu tasaisesti myyntipäiville, vaan painottuu loppuviikkoon, laskettaessa palveluastetta on viikonpäiville omat kertoimensa. Kertoimet perustuvat oletukseen että viikon myyntivolyymi jakautuu seuraavasti: maanantai, tiistai ja keskiviikko kattavat 10 %, torstai 15 %, perjantai 35 % ja lauantai 20 % viikon myynnistä. (Alkon intranetti.)

## 8 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 8.1 Lähtötiedot

Tutkimuksessa varastokierron paranemista tuli tutkia kahdella menetelmällä ja vertailla myös millä menetelmällä on selvin vaikutus. Oluet jäivät täysin tarkastelun ulkopuolelle, koska niiden jaottelu laatikko ja rullakko tavaraksi on hieman monimutkaisempi; joitakin tuotteita on saatavilla ainoastaan rullakoilla. Tutkimuksen verrokkikuukausi on tammikuu 2011. Tammikuun tiedot ovat saatavilla tietokannasta helmikuussa, jolloin niitä voi analysoida ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista, jonka ajankohta sijoittuu maaliskuuhun 2011. Tammikuussa myyntipäiviä oli 24 ja maaliskuussa 27 päivää. Kumpaankaan kuukauteen ei sisältynyt suuria juhlapyhiä, jotka vaikuttavat myyntiä lisäävästi. Tutkittavien tuotteiden tiedot on saatu Alkon tietokannoista.

Ensimmäisen menetelmän tutkimiseen valittiin neljä eniten myyvää dolly- eli rullakkotuotetta, joista jokaista myytiin tammikuussa yli 500 pulloa. Näiden neljän tuotteen kiertoa pyritään parantamaan tilaamalla tuotetta laatikoittain, rullakon sijaan. Tämä tarkoittaa lisää työtä, koska tuotteet tulee ”hyllyttää” myymälässä jo olevalle rullakolle, sen sijaan että paikalle vain työnnettäisiin uusi rullakko. Samalla tämän pitäisi vaikuttaa varastokiertoon, sillä rullakolla tuotteita on melkein 200 pulloa ja yhdessä laatikossa 18-24 pulloa. Toisen menetelmän tutkimiseen oli vaikeampaa löytää tuotteita, koska myymälässä on viinadollyjen lisäksi vain muutamia rullakkotuotteita kustakin tuoteryhmästä. Näistä muutamasta on vaikea lähteä karsimaan ja kirkkaita viinoja ei ole realistista siirtää hyllyyn niiden suuren menekien vuoksi, jolloin ne veisivät paljon hyllymetrejä, sekä niiden hyllyttäminen vaatisi paljon työtä.

Rullakoille jätettävät tuotteet:

103846 Suomi viina 0,5 litraa 32 % KMP

101306 Koskenkorva viina 0,5 litraa 38 % KMP

101626 Leijona viina 0,5 litraa 32 % KMP

000132 Koskenkorva viina 0,5 litraa 38 %

KMP = Kierrätysmuovipullo

Hyllyyn siirrettävät tuotteet:

002665 Doris -väkevä viini

002773 Valdemar -väkevä viini

008901 Asti Gancia -kuohuviini

528017 Castellblanch Rosado Semi Seco Carat – kuohuviini

## 8.2 Laskennallinen analyysi

Teoreettisten laskujen oletuksena on että tuotteiden saldot kuukauden alussa olisivat nolilla. Laskelmissa tammikuun myyntimääriä on käytetty vertailulukuna. Varastokierto lasketaan jakamalla vuoden tai jonkin toisen ajanjakson käyttö/myynti varastojen keskiarvolla. Keskivarasto saadaan taas laskemalla varmuusrajan ja hankintaerän puolikkaan summa.

### Dollytuotteet

		Keskivarasto	Varastokierto
000132 Koskenkorva viina 0,5l 38 %			
Myynti tammikuussa	527		
Varmuusraja	60		
Tilauserä tammikuussa	175	147,5	3,6
Laskennallinen tilauserä			
maaliskuussa	54	87	6

101306 Koskenkorva viina 0,5l 38 % KMP			
Myynti tammikuussa	604		
Varmuusraja	84		
Tilauserä tammikuussa	192	180	3,4
Laskennallinen tilauserä			
maaliskuussa	72	120	5

101626 Leijona 0,5l 32% KMP			
Myynti tammikuussa	591		
103846 Suomi viina 0,5l 32% KMP			
Myynti tammikuussa	192		
Varmuusraja	84		
Tilauserä tammikuussa	845	180	4,7
Laskennallinen tilauserä			
maaliskuussa	120	144	7

## Hyllyyn siirretyt tuotteet

		Keskivarasto	Varastokierto
002665 Doris 0,75l 15 %			
Myynti tammikuussa	110		
Varmuusraja	13		
Tilauserä tammikuussa	108	67	1,6
Laskennallinen tilauserä			
maaliskuussa	24	25	4,4

002773 Valdemar 0,75l 15 %			
Myynti tammikuussa	128		
Varmuusraja	13		
Tilauserä tammikuussa	108	67	1,9
Laskennallinen tilauserä			
maaliskuussa	36	31	4,13

008901 Asti Gancia 0,75l			
Myynti tammikuussa	51		
Varmuusraja	13		
Tilauserä tammikuussa	108	67	0,8

Laskennallinen tilauserä			
maaliskuussa	6	16	3,2

528017 Castellblanch rosado 0,75l			
Myynti tammikuussa	37		
Varmuusraja	13		
Tilauserä tammikuussa	108	67	0,6
Laskennallinen tilauserä			
maaliskuussa	12	19	1,9

Nämä luvut perustuvat laskelmiin jotka löytyvät liitteestä 1.



Lasketuilla tilausmäärillä katetaan tammikuun määräinen myynti, myymälässä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että menekit vaihtelevat kuukausittain ja tuotteiden loppuminen heikentää palveluastetta, jolloin tarvitaan myös varmuusvarastoa. Tilaukset pyritään nykyään tekemään myymälöissä ”tallenna ja lähetä” –periaatteella eli ohjelma laskee optimin tilausmäärän menekkitietojen ja asetetun hälytysrajan, sekä hyllytyspäivän avulla. Näin on pyritty vähentämään varastoarvoa ja parantamaan varastokiertoa.

Teoreettisesti laskettuna muunnettaessa tilauserien kokoa saatiin seuraavanlaiset arvot, eli edellä esitetyillä toimilla olisi odotettavissa muutosprosentin mukaista kiertoluvun paranemista. Kaikille tuotteille olisi siis odotettavissa melkein 50 prosentin nousu tammikuuhun verrattuna ja parhaimmillaan kierto paransi jopa 300 prosenttia.

Tuotenro	Tuotteen nimi	laskennallinen tammikuu	laskennallinen maaliskuu	muutosprosentti
000132	KOSKENK VIINA 0,5 38%	3,6	6,1	69,7 %
002665	DORIS 0,75 15%	1,6	4,4	168,3 %
002773	VALDEMAR 0,75 15%	1,9	4,1	116,2 %
008901	ASTI GANCIA 0,75	0,8	3,2	300,0 %
101306	KOSKENK VIINA KMP 0.5	3,4	5,0	49,7 %
101626	LEIJONA VIINA KMP 0.5 32%	4,1	6,9	70,4 %
103846	SUOMI VIINA KMP 0.5 32%	4,7	7,0	49,8 %
528017	CASTELLBLANCH ROSADO	0,6	1,9	216,7 %

Taulukko 2. Tutkittavien tuotteiden laskennalliset varastokierrot kuukausittain ja odotettavissa oleva muutosprosentti tammikuun ja maaliskuun välillä.

Muutosprosentti on laskettu seuraavalla kaavalla, jossa  $x_{(t+1)}$  on tuorein mittaustulos ja

$$x_{(t)} \text{ vertailu mittaustulos. } \left( \frac{x_{(t+1)} - x_{(t)}}{x_{(t)}} \right) \cdot 100 \quad (\text{Tilastokeskus 2001.})$$

Muutosprosentti kertoo kuinka paljon suurempi tai pienempi tuotteen maaliskuun kierto on verrattaessa sitä tammikuun kiertolukuun. Mitä suurempi alkuperäinen arvo on eli tässä tapauksessa tammikuun arvo, sitä suurempi tulee muutoksenkin olla jotta se toisi suuren muutosprosentin. Vastaavasti jos vertailuarvo on pieni, saattaa pienempikin kasvu tuoda isomman muutosprosentin.

### 8.3 Käytännön toteutus

Maaliskuun ensimmäisenä päivänä kaikki tutkittavat tuotteet aktivoitiin laatikoittain tilattaviksi, rullakkojen sijaan. Kuun alkupäivinä tuotteita Doris, Suomi viina ja Leijona viina saapui dollyrullakoilla, koska niistä oli jo tehty tilaukset helmikuun puolella. Myös Koskenkorva viinaa saapui maaliskuun alkupuolella dollylla toimittajan keräilyvirheestä johtuen, samaisen tuotteen isomman pullokoon sijaan. Kuukauden aikana huomattiin, että ennen rullakko myytiin aina lähes loppuun ennen kuin saapuu uusi rullakko. Nyt kävikin niin että hieman hälytysrajasta/ esittelyvarastosta riippuen tuotteet pysyivät lähes kokoajan tietyllä tasolla. Tämä on asiakaspalvelullisesti hyvä, että tuote on koko ajan asiakkaan kannalta optimikorkeudella, mutta se että tuotetta on koko ajan pohjalla sen verran että se pysyy tällä tietyllä tasolla vaikuttaa varastokierto. Toisaalta juuri hyllyyn siirtämällä päästään tästä ongelmasta. Tutkittavat tuotteet jotka siirrettiin hyllyyn ovat myynti määriltään keskinkertaisia, eikä näistä muodostunut suuresti ylimääräistä työtä. Dollylle jätettyjen tuotteiden ”hyllyttämisessä” olikin sitten enemmän tekemistä kun tuotteita saapui pienissä erissä ja usein. Taulukossa 3. tutkimuskuukauden tietoja.

Tuotenro	Tuotteen nimi	Tuoteryhmä	Myynti	Keskivarasto	Kiertoluku
000132	KOSKENK VIINA 0,5 38%	Maustamattomat vodkat	649	143,8	4,5
002665	DORIS 0,75 15%	Muut väkevät viinit	157	55,4	2,8
002773	VALDEMAR 0,75 15%	Muut väkevät viinit	224	33,2	6,7
008901	ASTI GANCIA 0,75	Kuohuviinit	57	41,0	1,4
101306	KOSKENK VIINA KMP 0.5	Maustamattomat vodkat	836	161,1	5,2
101626	LEIJONA VIINA KMP 0.5 32%	Maustamattomat viinat	845	120,4	7,0
103846	SUOMI VIINA KMP 0.5 32%	Maustamattomat viinat	1062	127,9	8,3
528017	CASTELLBLANCH ROSADO S	Kuohuviinit	42	23,4	1,8

Taulukko 3. Tutkittavat tuotteet maaliskuu 2011. (Alkon materiaalinohjauskeskus)

## 9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa verrattiin tammikuun ja maaliskuun varastokiertoja valittujen tuotteiden kohdalta. Tammikuussa kaikki tutkittavat tuotteet olivat myymälässä dollyrullakoilla, täydellä rullakolla tuotteita on 108-192 pulloa. Maaliskuussa neljä tutkittavista tuotteista siirrettiin hyllypaikalle ja neljä jätettiin edelleen rullakolle, mutta uuden rullakon tilaamisen sijaan tuotteita tilattiin laatikoittain sekä hyllyyn sijoitettuja että rullakolla olevia. Teoreettisessa käsittelyssä laskettiin odotettavissa oleva kierron parantuminen tammikuun ja maaliskuun välillä. Tutkimustuloksissa vertaillaan teoreettisia ja toteutuneita arvoja, sekä toteutumia tammi- ja maaliskuuta.

### 9.1 Myynti

Tutkittaessa maaliskuun myyntiä huomataan kaikkien tutkittavien tuotteiden myynnin kasvaneen vähintään 10 prosenttia verrattuna tammikuuhun, parhaimmillaan jopa yli 70 prosenttia. Keskimäärin tutkittavien tuotteiden myynti parani maaliskuussa 37,2 prosenttia tammikuuhun verrattuna. Myynnin paraneminen on jo itsessään parantamaan varastokiertoa, jos tilauserät pysyvät samoina kuin ennen. Kun vielä tilauseriä pienennetään ja tilausväliä tihennetään, pitäisi kiertoluvun parantua melkoisesti. Nykyisellään dollyrullakollinen tuotetta tilataan noin kerran viikossa, ehkä harvemmin, monella tuotteella on kuitenkin tilaus- ja toimituspäiviä viikossa kaksi tai kolme mahdollista pienten erien tilauksen, mutta useammin. Tämä tosin tarkoittaa lisää rivejä tilauksiin ja työtä vastaanottovaiheessa, sekä hyllytyksessä.

Myös hyllyyn siirrettyjen tuotteiden myynti kasvoi, vaikka ne siirrettiin pois erityispaikalta, normaalille hyllypaikalle. Itse tutkimusjärjestelyjen ei voida olettaa oleellisesti vaikuttaneen myyntiin. Silläkään ei näyttäisi olevan vaikutusta myynnin kasvun suuruuteen onko tuote siirretty hyllyyn, vai jätetty dollylle. Hyllyyn laitetuissa tuotteissa on sekä myyntiään eniten kasvattanut tuote Valdemar (77,8 %) ja vähiten kasvattanut tuote Castellblanch (13,5 %). Rullakoille jätetyissä tuotteissa myynnin muutos oli tasaisempaa vaihdellen 25,5–46,4 prosentin välillä.

Tuoteryhmittäin katsottuna väkevät viinit kasvattivat myyntiään eniten, kuohuviinit taas vähiten.

Tuotenro	Tuotteen nimi	myynti tammikuu	myynti maaliskuu	muutosprosentti
000132	KOSKENK VIINA 0,5 38%	517	649	25,5 %
002665	DORIS 0,75 15%	107	157	46,7 %
002773	VALDEMAR 0,75 15%	126	224	77,8 %
008901	ASTI GANCIA 0,75	48	57	18,8 %
101306	KOSKENK VIINA KMP 0.5	596	836	40,3 %
101626	LEIJONA VIINA KMP 0.5 32%	577	845	46,4 %
103846	SUOMI VIINA KMP 0.5 32%	827	1062	28,4 %
528017	CASTELLBLANCH ROSADO	37	42	13,5 %

Taulukko 4. Tutkittavien tuotteiden myynnin muutos tammi-maaliskuu.

## 9.2 Varastokierto

Tuotenro	Tuotteen nimi	toteutunut tammikuu	toteutunut maaliskuu	muutosprosentti
000132	KOSKENK VIINA 0,5 38%	2,75	4,51	63,9 %
002665	DORIS 0,75 15%	0,69	2,84	310,8 %
002773	VALDEMAR 0,75 15%	1,76	6,74	282,6 %
008901	ASTI GANCIA 0,75	0,38	1,39	263,2 %
101306	KOSKENK VIINA KMP 0.5	5,21	5,19	-0,5 %
101626	LEIJONA VIINA KMP 0.5 32%	3,83	7,02	83,1 %
103846	SUOMI VIINA KMP 0.5 32%	6,83	8,31	21,7 %
528017	CASTELLBLANCH ROSADO	0,43	1,79	314,6 %

Taulukko 5. Tutkittavien tuotteiden toteutuneet varastokierrot ja niiden muutos ilmoitettuna muutosprosentteina.

Parhaiten kierto nousi hyllyyn sijoitettujen tuotteiden kohdalla, tämä johtunee tuotteiden myynnin kasvusta ja siitä ettei tuotetta tarvitse olla ”pohjalla” niin kuin dollytuotteita. Myynnin paraneminen ja varastokierron paraneminen eivät kuitenkaan ole suorassa suhteessa; eniten myyntiään kasvattanut ei ollut eniten kiertoaan parantanut tuote ja tuote jonka myynnin kasvu oli vähäisintä kasvatti varastokiertoaan eniten. Dollyrullakoille jätettyjen tuotteiden kierron parantuminen oli maltillisempaa, poikkeuksena Koskenkorva KMP jonka kierto laski hivenen. Kierron hidastumiselle ei ollut löydettävissä selvää selitystä, tuotetta oli myyty hyvin maaliskuussa ja tilauserät olivat samaa kokoluokkaa kuin muidenkin tuotteiden.

Kaikkien hyllyyn sijoitettujen tuotteiden kierto oli maaliskuussa siis vähintään 260 % enemmän kuin tammikuussa. Kahden tuotteen muutos oli jopa yli 300 %

tammikuuhun verrattuna. Näiden tuotteiden tammikuun kierto oli alhainen joten kierron paranemisen ei tarvinnut olla merkittävän suurta, jotta muutosprosentti nousee näin korkealle. Hyllyyn sijoitetuissa tuotteissa oli sekä kuohuviinejä ja väkeviä viinejä, mutta näiden kierron paranemisessa ei ollut huomattavissa tuoteryhmäkohtaisia yhtäläisyyksiä kuten myynissä oli.

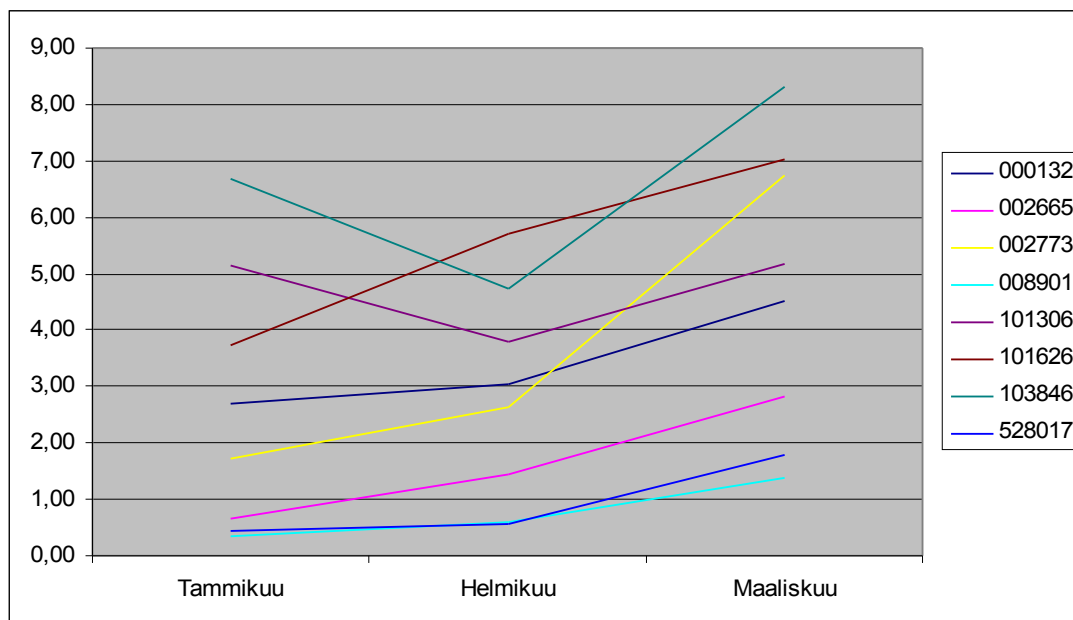
Dollyrullakoille jätettyjen tuotteiden kierron muutos vaihteli suuresti. Yhden tuotteen kierto jopa heikkeni maaliskuussa. Parhaimmillaan kierto nousi tuotteen Leijona viina kohdalla eli noin 83 % tammikuun kierrosta. Suomi viinan kierto taas nousi 21,7 %, nousu tammikuusta on kohtuullisen hyvä, kun ottaa huomioon kuinka korkea tammikuun kiertoluku on, koska mitä suurempi lähtöarvo on, sitä suurempi tulee muutoksen olla jotta muutosprosentti olisi merkittävä.

Tuotenro	Tuotteen nimi	laskennallinen	toteutunut	ero, %-yksikköä
000132	KOSKENK VIINA 0,5 38%	69,7 %	63,9 %	-5,8 %
002665	DORIS 0,75 15%	168,3 %	310,8 %	142,5 %
002773	VALDEMAR 0,75 15%	116,2 %	282,6 %	166,3 %
008901	ASTI GANCIA 0,75	300,0 %	263,2 %	-36,8 %
101306	KOSKENK VIINA KMP 0.5	49,7 %	-0,5 %	-49,3 %
101626	LEIJONA VIINA KMP 0.5 32%	70,4 %	83,1 %	12,8 %
103846	SUOMI VIINA KMP 0.5 32%	49,8 %	21,7 %	-28,1 %
528017	CASTELLBLANCH ROSADO	216,7 %	314,6 %	97,9 %

Taulukko 6. Tutkittavien tuotteiden maaliskuun laskennallisen ja toteutuneen varastokierron muutosprosentin ero prosenttiyksikköinä.

Taulukossa 6. laskennallinen arvo kertoo muutosprosentteina kuinka suurta muutosta tuotteiden kiertonopeuteen odotettiin tutkimuksen myötä ja toteutunut arvo kertoo kuinka paljon varastokierto oikeasti muuttui muutosprosentteina. Viimeisessä sarakkeessa on näiden kahden ero ilmoitettuna prosenttiyksikköinä. Muutaman tuotteen kohdalla laskelmat ovat osuneet suhteellisen lähelle todellisuutta, mutta toisten kohdalla laskelmat ovat olleet hyvinkin kaukana toteutuneesta kierron muutoksesta. Molempien väkevien viinien kohdalla ero teoreettisen ja toteutuneen välillä on yli 100 prosenttiyksikköä. Tämä johtunee siitä, että juuri nämä tuotteet kasvattivat tutkittavista tuotteista myyntiään eniten tammikuusta maaliskuuhun. Koskenkorva viina KPM, Suomi viina, sekä Asti Gancia jäivät laskennallisesta odotuksesta. Näistä Koskenkorva KMP ja Suomi viina kierrot paranivat vähiten tutkittavista tuotteista tammikuusta maaliskuuhun (kts. taulukko 5). Ongelmana

laskelmissa on, että niissä voidaan käyttää tilastoja, jotka ovat menneisyyttä tai ennustaa myyntiä mikä taas on arvailua tulevaisuuden suunnasta, jolloin laskelmat eivät voi vastata täysin todellisuutta.



Kaavio 1. Tutkittavien tuotteiden varastokierron kehitys tammikuu-maaliskuu 2011

Kaikkien tutkittavien tuotteiden varastokierto lähti selvään nousuun helmikuun puolivälissä. Tätä voisi selittää myynnin vilkastumien tipattoman tammikuun jälkeen. Joulukuun alkupuoliskolla jäljellä joululahjaksi tulleita alkoholituotteita. Myös myymälän varastossa on vielä joitakin joulun ja uuden vuoden myyntiin varattuja tuotteita reippaasti helmikuun puolelle.

Koko valikoiman kiertoluku tammikuussa oli 13,9 ja maaliskuussa 19,8. Samalla keskivarastoarvo laski 16 %. Kun kiertoluku yltää 20:neen luokitellaan se hyväksi ja kun 23 menee rikki tarkoittaa se erinomaista.

### 9.3 Palveluaste

Palveluasteelle asetut raja-arvot vuodelle 2011 ovat

Erinomainen	99,40
Hyvä	99,2
Tyydyttävä	98,7
Välttävä	98,2

Tammikuussa koko myymälän palveluaste ylsi erinomaiseen arvolla 99,5 ja maaliskuussa päästiin vain vaivoin hyväksi luokiteltavan palveluasteen yläpuolelle arvolla 99,27. Palveluasteen raportit kertovat kokonaisen kuukauden palveluasteen, tällainen noin neljän viikon tarkastelujakso on osoittaa mahdollisen muutoksen ja sen suunnan, mutta myös tasoittaa satunaiset poikkeamat. Alkon palveluasteraporteista selviää koko valikoiman palveluaste, sekä palveluasteet tuoteryhmittäin.

Tutkittavat tuotteet sijoittuivat tuoteryhmiin maustamattomat viinat ja vodkat:

103846 Suomi viina 0,5 litraa 32 % KMP

101306 Koskenkorva viina 0,5 litraa 38 % KMP

101626 Leijona viina 0,5 litraa 32 % KMP

000132 Koskenkorva viina 0,5 litraa 38 %

Väkevät viinit:

002665 Doris -väkevä viini

002773 Valdemar -väkevä viini

Katkerot ja glöggit, kuohuviinit:

008901 Asti Gancia -kuohuviini

528017 Castellblanch Rosado Semi Seco Carat – kuohuviini

Kaikkien tutkittavien tuotteiden edustamien tuoteryhmien palveluaste laski tultaessa tammikuusta maaliskuuhun. Kuitenkin kaikki nämä maaliskuun arvot yltyvät palveluasteelle asetetun erinomaisen tason yläpuolelle. Tuoteryhmäkohtainen palveluaste nimensä mukaan kertoo kaikkien tuoteryhmään kuuluvien tuotteiden yhteisen palveluasteen, eikä vain tässä tutkimuksessa mukana olleiden tuotteiden. Näyttäisi kuitenkin nyt siltä, että varastokiertoa onnistuttiin parantamaan maaliskuussa, mutta tämä tapahtui palveluasteen kustannuksella. Mutta koska

palveluasteet ovat edelleen erinoimaisella tasolla, voidaan ajatella sen olleen kannattava toimi, koska samalla saatiin varastokiertoa parannettua.

Tuoteryhmä	tammikuu	maaliskuu
Maustamattomat viinat ja vodkat	99,82	99,45
Väkevät viinit, katkerot ja glögit	100	99,87
Kuohuviinit	99,88	99,55

Taulukko 7. Tuoteryhmäkohtaiset palveluasteet

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Alko pystyy ja sen myös tulee tarjota asiakkailleen lisäarvoa yksilöllisellä ja asiantuntevalla palvelulla, sekä kattavalla valikoimalla monopoliaseman säilyttämiseksi. Tämän mahdollistaa asiantunteva henkilökunta ja sen laadukas koulutus, sekä monipuolinen valikoima. Vakiovalikoiman lisäksi Alko tarjoaa juomaharrastajille erikoisuuksia tilausvalikoiman avulla. Alko pyrkii jo valikoimaanotto vaiheessa huomioimaan tuotteiden toimitusketjun varmuuden, koska sen heikkoudet voivat myöhemmin vaikuttaa asiakaspalveluun esimerkiksi pitkinä toimituskatkoksina. Alko pyrkii toiminnassaan ottamaan huomioon asiakkaiden tarpeet, kuten jo mainittua tämä on monopoliaseman edellytys. Alko ei voi kuitenkaan mainostaa tai tuoda esille yksittäisiä tuotteita, vaan sen tulee kaikessa toiminnassaan olla tasavertainen kaikkia tavarantoimittajia kohtaan. Näiden rajojen sisällä Alkon tulee kuitenkin pyrkiä tulokselliseen toimintaan ja pyrkiä parantamaan varastokiertoa ja sitä kautta siihen sitoutunutta pääomaa. Kierron parantamiseksi käytettävät menetelmät ovat siis rajalliset, koska mainontaa ei voida käyttää, tällöin kilpailuetua pyritään saamaan palvelulla ja tarjoamalla asiakkaille elämyksiä ja lisäarvoa.

Varastokiertoa on mahdollista nostaa tilauskäytäntöä eli tilauseriä ja -tiheyttä muuntamalla. Yksittäisten tuotteiden kohdalla kiertoluku saattaa parantua melkoisestikin. Tämä tarkoittaa kyllä lisää työtä, koska tuotteiden myynnin kehitystä tulee kokoajan tarkkailla, jotta esittelyvarasto eli hälytysraja on oikein



asetettu ja vastaa myyntiä, etteivät tuotteet pääse loppumaan tai niitä ei kerry liikaa. Tulee myös huomioida milloin työtä aiheutuu liikaa yhdestä tuotteesta, esimerkiksi jos eniten myyvät tuotteet sijoitetaisiin hyllyyn rullakkopaikan sijaan. Toisaalta liiallinen kiertoluvun parantamiseen tähtäävä toiminta heikentää palveluastetta ja näin asiakaspalvelua.

Tutkimuksessa selvisi että parhaiten kiertolukua saadaan nostettua siirtämällä tuotteita pois rullakoilta, hyllypaikoille. Varsinkin jos näiden tuotteiden menekki ei ole erityisen hyvä, on tämä kannattava toimenpide. Toisaalta kaikkia tuotteita ei voidakkaan tilata dollyrullakolla vaan Alko vaatii tietyn suuruista myyntiä näiltä tuotteilta joita myymälät voivat sitten ottaa rullakoilla. Jotkin dollytuotteet ovat tilattavissa vain sesonkeihin kuten jouluna. Myymälän kannattaa siis luopua dollyistä joiden myynti ei ole erityisen hyvä jos varastonkierto vaatii parantamista. Koska dollyt ovat kuitenkin käteviä ja helpottavat työskentelyä kannattaa tuotteita sijoittaa dollyille sesongeissa.

Tutkimusta ei voida pitää täysin luotettavana, mutta kuitenkin suuntaan antavana ja sitä voidaan soveltaa myös muihin myymälöihin. Tulee kuitenkin ottaa huomioon että tuotteiden menekin määrävät kuluttajat ja heidän ostopäätöksiinsä vaikuttavat esimerkiksi mainonta ja taloudellinen tilanne, joihin Alko ei voi vaikuttaa. Alkon voi vain omalla hyväksyttävällä toiminnallaan ja asiakaspalvelulla puoltaa omaa monopoliasemaansa.

Tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla myymälämainonnan eli esillepanojen vaikutusta esillä olevien tuotteiden kiertoon, ja kuinka tätä voisi käyttää nostattamaan koko myymälän varastokiertoa, kuitenkin niin että tasapuolisuusperiaate tavarantoimittajia kohtaan toteutuu. Voitaisiin myös katsoa kuinka paljon kiertoa voidaan vielä parantaa niin, että palveluaste pysyy hyväksyttävällä tasolla ja kuinka suuri merkitys sillä olisi sitoutuneeseen pääomaan.

## LÄHTEET

- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimintuketjun hallinta: B2B – vähemmällä enemmän. 7. uud. p. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY  
Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n verkkosivut. [Viitattu 2.12.2010]  
[http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkahankinnat/tietotekniikan\\_hankinta/hankinnassa\\_huomioitavaa/yrityksen\\_tietojarjestelmat/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkahankinnat/tietotekniikan_hankinta/hankinnassa_huomioitavaa/yrityksen_tietojarjestelmat/)
- Tilastokeskuksen verkkosivut [Viitattu 2.4.2010]  
[http://www.tilastokeskus.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_10\\_01\\_melkas.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_10_01_melkas.html)
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Alkon verkkosivut [Viitattu 5.4.2011] [www.alko.fi](http://www.alko.fi)  
Alkon intranetti
- Behm, S. 2011. Materiaalinohjaaja, Alko Oy. Sähköpostiviesti 18.2.2011 & 13.4.2011
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2000. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Christopher, M. 2005. Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks. 3. painos. Dorchester: Dorset Press.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.
- Haapanen, M., Lindeman, T. & Vepsäläinen, A. 2005. Logistiikka: Osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.
- Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Gummerus.
- Itävalko 1994. Käytännön tiedottaminen. [Viitattu 17.2.2010]  
<http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/mediamanagement/team01/strategia.htm>
- Karhunen, J., Pouri, R. & Santala, J. 2004. Kuljetukset ja varastointi: järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys Ry.
- Karrus, K. 2003. Logistiikka. 3.-4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Koivisto, E. & Ritvanen, V. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kuglin, F. & Hood, R. 2009. Using Technology to Transform the Value Chain. Boca Raton: Taylor & Francis Group, LLC. CRC Press.

Lahtinen, J. & Isoviita A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus.

Lahtinen, J. & Isoviita A. 1994. Palveluvistintä. Tampere: Avaintulos Oy.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY.

Logistiikkaselvitys 2010. Liikenne- ja viestintäministeriön verkkosivut. [8.12.2010]  
[http://www.lvm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisu%2036-2010](http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisu%2036-2010)

## LIITE 1

### Dollytuotteet:

Tuotteen 000132 Koskenkorva viina 0,5l 38 % myynti tammikuussa oli 527 pulloa. Tammikuussa tuotetta oli saapunut kolme kertaa dollyrullakko eli 525 pulloa ( $=3 \cdot 175$ ). Kun varmuusraja on 60 pulloa on tuotteen keskivarasto 147,5 ( $=60 + (175/2)$ ), saadaan näin ollen tammikuun varastokierroksi 3,57 ( $=527/147,5$ ). Jos tuotetta olisi tilattu koreittain, olisi tammikuussa koreja pitänyt tilata yhteensä 30 ( $527/18=29,3$ ), jolloin se kattaisi koko kuukauden myynnin. Ja kun korit jaetaan viikoilla, pitäisi viikossa tilata 7,5 koria ( $=30/4$ ) ja tilauskerralla 2,5 koria ( $=7,5/3$ ) kun kyseiselle tuotteelle on viikossa 3 tilaus- ja toimituspäivää. Tammikuun viikkomyynniksi taas saadaan noin 130 pulloa, kun kuukaudessa on neljä viikkoa ( $527/4=131,75$ ). Kun kyseisellä tuotteella on viikossa kolme tilaus-, sekä toimituspäivää pitäisi tuotetta tilata joka tilauskerta 43 pulloa ( $130/3=43,33$ ). Tuote toimitetaan 18 pullon koreissa tai sen kerrannaissa, joten pitää aina tilata 3 koria ( $43/18=2,4$ ), josta saadaan tilauserän suuruudeksi 54 pulloa. Tällöin keskivarasto olisi 87 ( $=60 + (54/2)$ ) ja varastokierto 6,06 ( $\approx 527/87$ ).

Tuotteen 101306 Koskenkorva 0,5l 38 % KMP myynti tammikuussa oli 604 pulloa. Tuotetta saapui tammikuussa 384 pulloa eli kaksi 192 pullon rullakkoa. Kun tilausraja on 84, on keskivarasto 180 ( $=84 + (192/2)$ ) ja varastokierto 3,36 ( $\approx 604/180$ ). Tammikuun myynti olisi katettu 26 laatikoilla ( $604/24=25,2$ ) ja viikossa tarvittaisiin näin ollen 7 laatikollista ( $25,2/4=6,3$ ) eli 168 pulloa ( $7 \cdot 24=168$ ). Viikon keskimääräinen tarve on 151 pulloa ( $604/4=151$ ) ja tilauskertaa kohti se tekee 51 pulloa ( $151/3=50,3$ ), laatikoissa 2,125 laatikkoa eli 3 laatikkoa per tilaus eli 72 pulloa. Keskivarasto 120 ( $=84 + (72/2)$ ) ja varastokierto 5,03 ( $\approx 604/120$ ).

Tuotteen 101626 Leijona 0,5l 32% KMP myynti tammikuussa oli 591 pulloa. Tuotetta saapui tammikuussa 384 pulloa, 192 pullon erissä. Tilausrajan ollessa 50 on keskivarasto 146 ( $=50 + (192/2)$ ) ja varastokierto 4,05 ( $\approx 591/146$ ).

Kuukaudessa tarvittaisiin 25 laatikollista ( $591/24=24,6$ ) kattamaan tammikuun myynti. Viikossa tämä tekisi 7 laatikkoa ( $25/4=6,25$ ) ja tilauskertaa kohti 3 laatikkoa ( $7/3=2,3$ ). Viikkomyynti keskimäärin tammikuussa oli 148 ( $591/4=147,75$ ), tekee se tilauskertaa kohden 50 pulloa ( $148/3=49,3$ ), koska tuote tulee 24 pullon laatikoissa ja

sen kerrannaisina on tilauserä 72 pulloa eli kolme laatikollista. Keskivarasto olisi näin ollen  $86 (=50+(72/2))$  ja varastokierto  $6,9 (\approx 591/86)$ .

Tuotteen 103846 Suomi viina 0,5l 32% KMP myynti tammikuussa oli 845 pulloa. Tuotetta oli tammikuussa saapunut 576 pulloa. Yhden tilauserän koko on 192 pulloa, jolloin keskivarasto on  $180 (=84+(192/2))$  ja varastokierto  $4,7 (\approx 845/180)$ . Laatikoittain tilattuna tuotetta olisi pitänyt tilata 36 laatikkoa ( $845/24=35,2$ ) kattamaan tammikuun myynnin. Viikossa 9 laatikkoa ( $35,2/4=8,8$ ) ja tilauskerralla 4,4 eli 5 laatikkoa kun viikossa on kaksi tilauspäivää kyseisen tuotteen toimittajalle ( $8,8/2=4,4$ ). Viidestä laatikoista tulee tilauseräksi 120 pulloa ja keskivarastoksi 144 ( $=84+(120/2)$ ) ja varastokieroksi  $7,04 (\approx 845/120)$ .

Hyllyyn siirretyt tuotteet:

Tuotteen 002665 Doris 0,75l 15 % myynti tammikuussa oli 110 pulloa. Tuotetta oli tammikuussa saapunut kaksi dollyrullakkoa eli 216 pulloa ( $=2*108$ ). Kun tuotteen varmuusraja on 13 pulloa saadaan keskivarastoksi  $67 (=13+(108/2))$  ja varastokieroksi  $1,64 (\approx 110/67)$ . Koreittain tilattuna tuotetta olisi pitänyt tilata 10 koria ( $110/12=9,2$ ) kattamaan kuukauden myynnin. Viikossa 2,5 koria ( $=10/4$ ) ja tilauskerralla 1,25 ( $2,5/2=1,25$ ) kun viikossa on kaksi tilauspäivää kyseisen tuotteen toimittajalle. Viikkomyynti oli keskimäärin 27,5 pulloa ( $=110/4$ ) ja kun on kaksi tilauspäivää viikossa tekee se 13,75 pulloa kerralla ( $27,5/2=13,75$ ). Tilauserän tulee siis olla kaksi korillista eli 24 pulloa, jotta se kattaa myynnin. Keskivarasto olisi tällöin  $25 (=13+24/2)$ , ja varastokierto  $4,4 (=110/25)$ .

Tuotteen 002773 Valdemar 0,75l 15 % myynti tammikuussa oli 128 pulloa. Tuotetta oli tammikuussa saapunut 108 pulloa. Kun tuotteen varmuusraja on 13 pulloa saadaan keskivarastoksi  $67 (=13+(108/2))$  ja varastokieroksi  $1,91 (\approx 128/67)$ . Koreittain tilattuna tuotetta olisi pitänyt tilata 11 koria ( $128/12=10,7$ ) kattamaan kuukauden myynnin. Viikossa tämä tekee 3 koria ( $11/4=2,75$ ) ja tilauskerralla 1,5 ( $=3/2$ ) eli 2 koria. Viikkomyynnin kannalta ajateltuna tarvitaan viikoksi 32 pulloa ( $=128/4$ ) ja kahdella tilauspäivällä tarkoittaa se 16 pulloa per kerta. Koska tuote on 12 pullon koreissa, olisi tässä tapauksessa järkevintä tilata tuotetta vain kerran viikossa 3 koria eli 36 pulloa. Tällä tilauserällä keskivarasto on  $31 (=13+(36/2))$  ja varastokierto  $4,13 (\approx 128/31)$ .

Tuotteen 008901 Asti Gancia 0,75l myynti tammikuussa oli 51 pulloa. Tuotetta ei saapunut tammikuussa yhtään pulloa. Laatikoittain tilattuna kuukauden myynnin kattaisi 9 laatikkoa ( $51/6=8,5$ ). Viikossa se tekisi 3 laatikkoa ( $8,5/4=2,125$ ) ja tilauskerralla 1 laatikollinen ( $2,125/3=0,71$ ) kun viikossa on kolme tilauspäivää. Tilaiserä on tuolloin 6 pulloa ja keskivarasto 16 ( $=13+(6/2)$ ) ja varastokierto 3,2 ( $\approx 51/16$ ).

Tuotteen 528017 Castellblanch rosado 0,75l myynti tammikuussa oli 37 pulloa. Tuotetta ei saapunut tammikuussa yhtään pulloa. Laatikoittain tilattavana tammikuuksi olisi riittänyt 7 laatikkoa ( $37/6=6,2$ ). Viikossa tämä tekee 2 laatikkoa per viikko ( $7/4=1,75$ ) ja tilauskerroissa 1 laatikko ( $1,75/3=0,58$ ) per kerta kun tilauskertoja on viikossa 3. Mutta koska 2 laatikkoa viikossa on riittävä määrä on tilaiserä 12 pulloa ja keskivarasto 19 ( $=13+(12/2)$ ) ja varastokierto 1,9 ( $\approx 37/19$ ).

## LIITE 2

### Worst-listan toimintaperiaate

